人邮个人成长系列

认知觉醒，重新训练你的大脑

套装全8册





人民邮电出版社有限公司
POSTS & TELECOM PRESS Co.,LTD

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

人邮个人成长系列

认知觉醒，重新训练你的大脑

套装全8册





人民邮电出版社有限公司
POSTS & TELECOM PRESS Co.,LTD

总目录

认知觉醒：开启自我改变的原动力
无限可能：快速唤醒你的学习脑
麦肯锡结构化战略思维：如何想清楚、说明白、做到位
学会成长：爆发式成长的25个思维模型
第一性原理
第二曲线创新（第2版）
学会写作：自我进阶的高效方法
不疲惫的精力管理术：40岁，你的人生才刚刚开始

认知觉醒

开启自我改变的原动力

周岭 著

大脑构造
潜意识
元认知
刻意练习
深度学习
关联
反馈

自控力
专注力
学习力
行动力
情绪力
觉知力

7大底层概念，20个成长关键词

助你彻底走出焦虑与迷茫
拥有清醒的认知、清楚的目标
清晰的路径、清爽的情绪

畅销书《反本能》作者 卫蓝
激赏力荐！

 中国工信出版集团  人民邮电出版社

认知觉醒：开启自我改变的原动力

周岭　著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

认知觉醒：开启自我改变的原动力 / 周岭著. --北京：人民邮电出版社，2020.9

ISBN 978-7-115-54342-4

I.①认… II.①周… III.①成功心理-通俗读物 IV.①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第114940号

◆著 周 岭

责任编辑 陈素然

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 https://www.ptpress.com.cn

◆ 开本：720×960 1/16

印张：17.25 2020年9月第1版

字数：222千字 2020年9月北京第1次印刷

定价：59.80元

读者服务热线：**(010)81055522** 印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东市监广登字**20170147**号

目录

封面
扉页
版权信息
自序　开启自我改变的原动力
上篇　内观自己，摆脱焦虑
　第一章　大脑——一切问题的起源
　　第一节　大脑：重新认识你自己
　　第二节　焦虑：焦虑的根源
　　第三节　耐心：得耐心者得天下
　第二章　潜意识——生命留给我们的彩蛋
　　第一节　模糊：人生是一场消除模糊的比赛
　　第二节　感性：顶级的成长竟然是“凭感觉”
　第三章　元认知——人类的终极能力
　　第一节　元认知：成长慢，是因为你不会“飞”
　　第二节　自控力：我们生而为人就是为了成为思维舵手
下篇　外观世界，借力前行
　第四章　专注力——情绪和智慧的交叉地带
　　第一节　情绪专注：一招提振你的注意力
　　第二节　学习专注：深度沉浸是进化双刃剑的安全剑柄
　第五章　学习力——学习不是一味地努力
　　第一节　匹配：舒适区边缘，适用于万物的方法论
　　第二节　深度：深度学习，人生为数不多的好出路
　　第三节　关联：高手的“暗箱”
　　第四节　体系：建立个人认知体系其实很简单
　　第五节　打卡：莫迷恋打卡，打卡打不出未来
　　第六节　反馈：是时候告诉你什么是真正的学习了
　　第七节　休息：你没成功，可能是因为太刻苦了
　第六章　行动力——没有行动世界只是个概念
　　第一节　清晰：一个观念，重构你的行动力
　　第二节　“傻瓜”：这个世界会奖励那些不计得失的“傻瓜”
　　第三节　行动：“道理都懂，就是不做”怎么破解
　第七章　情绪力——情绪是多角度看问题的智慧
　　第一节　心智带宽：唯有富足，方能解忧
　　第二节　单一视角：你的坏情绪，源于视角单一
　　第三节　游戏心态：幸福的人，总是在做另外一件事
　第八章　早冥读写跑，人生五件套——成本最低的成长之道
　　第一节　早起：无闹钟、不参团、不打卡，我是如何坚持早起的
　　第二节　冥想：终有一天，你要解锁这条隐藏赛道
　　第三节　阅读：如何让自己真正爱上阅读
　　第四节　写作：谢谢你，费曼先生
　　第五节　运动：灵魂想要走得远，身体必须在路上
结语　一流的生活不是富有，而是觉知
后记　共同改变，一起前行

送给我的女儿
周子琪

自序　开启自我改变的原动力

我们是幸运的一代人，赶上了人类社会迄今为止最大的跨越发展期，科技进步，物资丰富，万物互联。我们的寿命变得更长，智商变得更高，财富变得更多，而且这些可以通过基因或基金传递给下一代。但无论科技多么发达，有一样东西却始终无法直接传递，那就是心智。

所谓心智，通俗地说，就是我们看待人和事的态度，以及由此做出的判断与选择。每一个人来到这个世界时，其人生观、世界观、价值观全部都是从零开始的，所有习性、习惯、模式也要从人性的初始状态开始发展，你、我、我们的父辈和孩子都是如此，没有人能够直接跨越这一阶段。而不少人的初始状态是混沌的，他们天然追求简单、轻松、舒适、确定，这种天性支配着他们，成为他们喜怒哀乐的生理起点，然而身陷其中的大多数人对此知之甚少。

我们对自己的无知使自己看起来就像一个“醒着的睡着的人”。我知道一个人不可能同时“醒着”和“睡着”，这二者显然是矛盾的，但在指出这个逻辑错误之前，你不妨先随我一起看看我们的人生轨迹，或许你会同意我这个说法。

如果不出意外，大多数人都会沿着“求学—工作—婚恋”的路线成长，随着生活的惯性一直往前走。年轻的时候，几乎没有人会觉得自己的将来能有多差，认定美好的生活会自然到来。不谙世事的我们认为：即使暂时说不清具体该怎么做，但有份十足的信心就够了，毕竟年轻无敌嘛！

然而现实并不总像我们想象的那样。在这份十足的信心陪伴多年之后，大多数人发现自己并没有变得特别，而是在不断地服从社会规则和应对生活烦恼，开始随波逐流：该玩手机玩手机、该打游戏打游戏；没有多少压力，也没有多少动力；觉得反正日子还过得去，希望也还在心里，偶尔挣扎呐喊一声，而后继续做着短视的选择，沉溺于眼前的安逸。他们对这个世界的运行规则浑然不知：不知道事物的构成、框架，不知道努力的路径、方法，也不知道自己真正想要什么、能做什么、最后会成为什么样的人……

这些人迷迷糊糊地到了某个年纪，突然发现自己对这个世界已经无能为力了：梦想与现实落差巨大，生活和工作压力缠身，而优秀的同龄

人已绝尘而去。一时间，他们焦虑急躁又如梦初醒："为什么没有早点知道这个世界的真相？为什么没有在最好的年纪及时觉醒？"但即使含泪拷问，也似乎错过了最佳时机，毕竟人生是个单行道，无法从头再来。最后他们不得不敲碎那颗高傲的心，在无奈和叹息中默默接受平庸的人生。

一小部分人幸运些，在合适的年纪"睁开了眼睛"。他们跳出了成长的陷阱，开始刻意提升自己，为未来美好的生活做准备。他们慢慢甩开了大队伍，走在了同龄人的前列，然而很快遇到了瓶颈：想勤奋，却总是敌不过惰性；想努力，却总是陷入低效的状态；想精进，面前却总是弯路不断；读了很多书，都忘了；付出很多努力，都白费了。他们仿佛越使劲越困惑，越努力越迷茫。

这就是"醒着的睡着的人"的画像，事实上也是我曾经的画像。在很长一段时间内，我就像一个没有睡醒的人，对自己不了解，对生活没主张，对命运无选择。那时的我，虽然对本职工作非常投入，但业余时间几乎被不需要动脑筋的事情占据：有空就找朋友们聚会，时常喝到烂醉；经常熬夜，从不主动看书、运动；打发时间的方式就是看搞笑视频、读八卦新闻、玩手机游戏；实在没事可做，就裹起被子睡大觉……下意识中，我觉得这种无忧的生活会继续下去。

直到有一天，因为意外，身边两位与我关系极好的朋友的命运轨迹发生了巨变。我忍不住问自己，如果这些意外发生在自己身上，如果现有的一切被"剥夺"，我还有什么、会什么，又曾在这个世界上留下了什么？这些问题让我倒吸了一口凉气，因为我突然发现自己几乎什么都不会！从那时起，一种从未有过的焦虑油然而生，我强烈地意识到不能再这样下去了，我要让脑子变清晰，不再稀里糊涂；我要掌握更多技能，不再遇事无计可施；我要主动创造成就，不再被动承受现状……

2017年，我36岁，在一个被很多人认为已经老大不小的年纪，我毅然开始探索。我发现每天有事情做不代表觉醒，每天都努力也不代表觉醒，真正的觉醒是一种发自内心的渴望，立足长远，保持耐心，运用认知的力量与时间做朋友；我发现人与人之间的根本差异是认知能力上的差异，因为认知影响选择，而选择改变命运，所以成长的本质就是让大脑的认知变得更加清晰；我开始广泛涉猎知识，从脑科学、认知科学、心理学、行为科学、社会学及其他学科中，看到了自己成长的可能性，明白了自己想要什么，清楚了部分规律和真相，知道了实现梦想的方法

和路径……

从混沌到警醒，从迷茫到清晰，我慢慢解开了“愿望觉醒”和“方法觉醒”的秘密，知道了如何激发和保持自我提升的内在动力，如何变苦涩的毅力支撑为科学的认知驱动。当我把这些思考和方法论分享到网上后，引起了众多读者的共鸣：他们惊讶于我在短时间内完成的蜕变，并主动给我发来反馈，说我的文章深入浅出，令他们醍醐灌顶，从而产生力量、看到希望，同时，他们也不断抛来成长的困惑，希望我能帮助解答。从这些提问中，我看到无数渴望成长的人，于是决定在自我成长的同时帮助他人。

2018年5月的最后一天，我在个人公众号“清脑”上开通了问答专栏，从此多了一个成长咨询师的身份。虽然是业余的，但我也因此有了大量接触“困惑样本”的机会（本书的很多案例正来自这些真实的提问）。在解决了林林总总的成长困惑之后，我发现自己探索出的方法论竟然可以解决绝大多数人的困惑与烦恼。无论在大脑构造、潜意识、元认知、刻意练习等基本概念的解读上，还是在自控力、专注力、行动力、学习力、情绪力等具体能力的使用策略（包括早起、冥想、阅读、写作、运动等必备习惯的养成）上，都有相对独到的原理呈现和具体可行的方法提供。这些积累勾勒出了本书的基本样貌。

但当你真正看清这本书的样貌时，你会发现实践和改变才是这本书的核心，所以，更多的时候你需要把它当成一本工具书，时常回顾、思考和实践，直到自己发生真正的变化，而不是一读了之、过过“脑瘾”。当然，你可能对书中的某个主题感兴趣，拿到书后便直接跳到相关章节，这样做未尝不可，但若是时间充裕，我建议你最好还是从头开始阅读，因为一些基础概念会像插塑积木一样慢慢呈现具体形态，前文的一些背景信息可能会对理解后文产生影响。

我相信这本书适合所有希望成长的人阅读，无论你从事什么职业、处于什么年龄、扮演什么角色，它都能对你有所启发。特别是对于那些缺乏耐心、急于求成、极度焦虑的人，暂时缺少人生目标、过得浑浑噩噩的人，想变好但只知道靠毅力苦苦支撑的人，想掌握学习方法、提高学习成绩的人，想了解底层成长规律、主动创造成就的人……如果你位列其中，这本书肯定能让你豁然开朗，并内化出真正的认知驱动力。另外，我也特别希望年轻人，尤其是那些还未踏入社会的同学能看到这本书，因为你们正处在起步阶段，若能借此书觉醒，便可避免走很多人生

弯路，让自己比同龄人领先一步甚至多步，这相当于直接减少了生命消耗啊！

如果你觉得自己已经错过所谓的最好年纪，其实也没有关系，因为“现在”永远都是开始的最好时机——这不是什么安慰人的话，这是事实。“摩西奶奶”76岁开始学画、80岁举办个人展，王德顺79岁走上T台，褚时健74岁开始创业种橙子……就算你今年60岁，他们仍可以对你说：“孩子，别着急，你至少还有20年可以随时重来……”

这当然是一种调侃，但道理显而易见，因为你若放弃了成长，五年、十年之后你肯定还是老样子，但只要去改变，就有可能收获全新的自己。人生没有什么定数，不折腾，时间同样会过去，所以，去做总比不做好，开始总比放弃强。只要你心中还有希望，什么时候都是开始的最好时机。

如果你读到了这里，那么下一个翻书的动作就权当是我们的握手礼吧：“很高兴认识你，我是周岭，让我们共同踏上觉醒之旅吧！”

上篇　内观自己，摆脱焦虑

第一章　大脑——一切问题的起源

第一节　大脑：重新认识你自己

我猜很多人并不真正了解自己，甚至从未了解过，所以才会对自身的各种问题困惑不已。这里我说的“自己”，特指自己的大脑部分，因为没有大脑，我们什么都不是；有大脑，但不了解它，我们就只能凭模糊的感觉生活，而那样的生活通常不是我们想要的。

从大脑开始，重新认识自己，我们会再“进化”一次。

三重大脑

人类能成为这个星球上最高等的生物，完全仰仗那智慧的大脑。在人们眼中，它精密无比，堪称完美，科学技术发展至今也无法完全解开它的秘密。然而事实证明它并不完美，甚至问题重重，这些问题也正是让我们感到无能和痛苦的根源。要想了解这一点，我们需要先了解大脑的进化历程。

起初，地球上并没有生命。但在数十亿年前，远古的海洋中出现了一些“复制子”，在进化的力量下，它们逐渐成为单细胞生物，接着又演化为动物、植物和微生物等，之后动物这条分支进化成各种原始鱼类，遍布大海。

约3.6亿年前，它们开始向陆地进军，地球进入属于爬行动物的时代。为了适应陆地生活，爬行动物演化出了最初的“本能脑”。本能脑的结构很简单，只有一个原始的反射模块，可以让爬行动物对环境快速做出本能反应，比如遇到危险就战斗或逃跑，遇到猎物就捕食，遇到心仪的异性就追求等。爬行动物既没有情感也没有理智，体温随外界变化的特性也让它们无法在寒冷的环境中活动，但依靠这种简单的本能反应，它们不仅生存了下来，一些动物还活到了我们这个时代，比如鳄鱼、蜥蜴、蛇等。所以很多学者把本能脑也称为原始脑、基础脑、鳄鱼脑、蜥蜴脑，或者干脆叫爬行脑。

到了大约2亿年前，哺乳动物开始登场。它们为了更好地适应环境，不仅让体温保持恒定，还进化出了情绪。有了情绪的加持，哺乳动

物就能在恶劣的环境中趋利避害，大大提升了其生存优势，比如恐惧情绪可以让自己远离危险，兴奋情绪可以让自己专注捕猎，愉悦情绪可以增强同伴间的亲密度，伤心情绪能引来同情者的关爱等。这也是为什么我们喜欢把猫或狗当成宠物，因为这些动物很容易和我们产生情感上的交流，懂得取悦和照顾我们。相应的，哺乳动物的大脑里也发展出一个独特的情感区域（边缘系统），脑科学家称之为“情绪脑”。在哺乳动物中，猴子经常被人类当作观察和实验的对象，因此情绪脑通常也被称作猴子脑。

直到距今约250万年前，人类才从哺乳动物中脱颖而出，在大脑的前额区域进化出了“新皮层”。这个新皮层直到7万～20万年前才真正成形，成为一个无与伦比的脑区，它让我们产生语言、创造艺术、发展科技、建立文明，从此在这个星球上占据了绝对的生存优势。人类沉迷于自己独有的理智，所以把这个新的脑区称为“理智脑”，当然，也有人喜欢称它为理性脑或思考脑（见图1-1）。

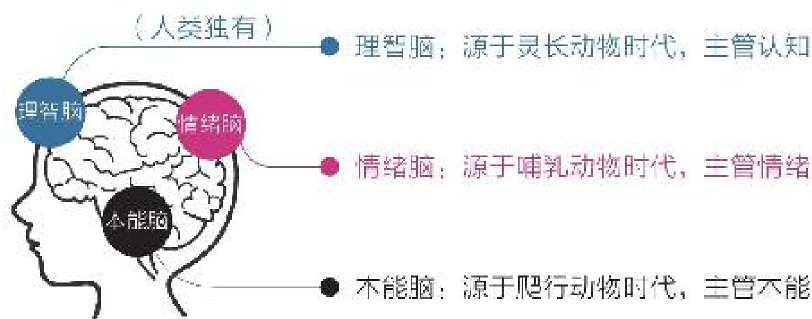


图1-1　人类的三重大脑

大家都知道《伊索寓言》中“农夫与蛇”的故事，故事讲述一位农夫在寒冷的冬天发现路边有一条冻僵的蛇，他心生怜悯，把它放到自己怀里，用身上的热气温暖它。蛇苏醒后非但没有感恩农夫，反而咬了他一口。农夫临死前后悔地说：“我怜悯恶人，我该死，应该受报应。”事实上，如果这位农夫懂得一些大脑知识，就不会犯如此低级的错误了。蛇这种冷血的爬行动物根本就没有发达的情绪脑，它不知感恩为何物，只会依靠本能行事，遇到危险要么战斗、要么逃跑；而愚昧的农夫竟然以为蛇和人类一样有善恶之心，会知恩图报，结果使自己命丧黄泉。

可见我们人类与这个世界上的其他动物已经迥然不同，在我们的大脑里，由内到外至少有三重大脑：年代久远的本能脑、相对古老的情绪

脑和非常年轻的理智脑。

但大多数人并不知道这些，只是凭感觉认为这个世界上所有的动物都只有一个大脑，而人类仅仅比它们聪明一点。这种错误的认知使我们像那个救蛇的农夫一样，经常做一些愚蠢的事情。

高低之分与权力之争

很显然，我们的大脑并不是预先设计好的，而是由不同模块“堆砌”而成的，就像一台七拼八凑组装出来的电脑，主板是老的，显卡是旧的，中央处理器却是新的，所以它们在一起工作时必然会出现很多兼容问题。

令人欣慰的是，高级的理智脑是我们人类所独有的，它使我们富有远见、善于权衡，能立足未来获得延时满足，从这个角度看，本能脑和情绪脑确实要低级些。不过我们若是因此而沾沾自喜，未免高兴得太早了，因为理智脑虽然高级，但比起本能脑和情绪脑，它的力量实在是太弱小了 。细数起来，理智脑弱小的原因至少有以下四个方面。

第一 ，从出现的年代看，本能脑已经有近3.6亿年的历史，情绪脑有近2亿年的历史，而理智脑出现的时间只有250万年不到。如果把本能脑比作100岁的老人，那情绪脑就相当于一个55岁的中年人，而理智脑则好比一个不满1岁的宝宝。可想而知，这个宝宝再聪明，若是在两个成年人面前，也会显得势单力薄（见图1-2）。

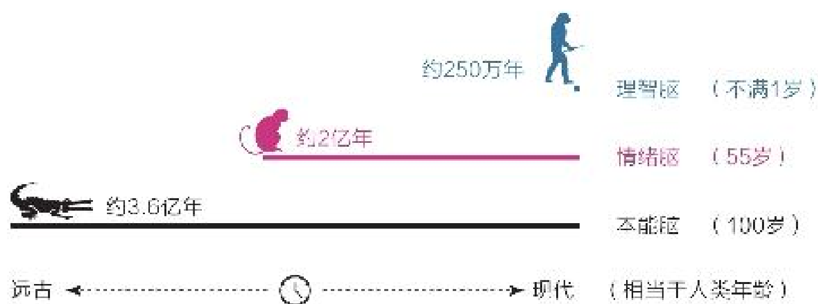


图1-2　三重大脑的年龄类比

第二 ，三重大脑发育成熟的时间不同。本能脑早在婴儿时期就比较完善了，情绪脑则要等到青春期早期才趋于完善，而理智脑最晚，要等到成年早期才基本发育成熟。如果不需要准确的数字，我们大致可以认为它们分别在2岁、12岁、22岁左右发育成熟，算起来各阶段时间相差

约10年，所以在人生的前20年里，我们总是显得心智幼稚不成熟。

第三，我们的大脑里大约有860亿个神经元细胞，而本能脑和情绪脑拥有近八成，所以它们对大脑的掌控力更强。同时，它们距离心脏更近，一旦出现紧急情况，可以优先得到供血，这也是为什么当我们极度紧张时往往会感觉大脑一片空白，这是因为处于最外层的理智脑缺血了。

第四，本能脑和情绪脑虽然看起来很低级，但它们掌管着潜意识和生理系统，时刻掌控我们的视觉、听觉、触觉……调控着呼吸、心跳、血压……因此其运行速度极快，至少可达11 000 000次/秒，堪比当今世界上运行速度最快的个人计算机；而理智脑的最快运行速度仅为40次/秒，相比起来简直弱极了，并且理智脑运行时非常耗能。如果你是第一次听说这些，肯定会感到惊讶。

种种迹象表明，理智脑对大脑的控制能力很弱，所以我们在生活中做的大部分决策往往源于本能和情绪，而非理智。当然，不管是何种因素影响我们做出决策，初衷都是让我们好，只不过本能脑和情绪脑的决策往往与现代社会脱节，因为它们以为自己还处于原始社会。

这也可以理解，毕竟亿万年来我们的祖先一直在危险、匮乏的自然环境中过着“狩猎与采集”的生活，对他们来说最重要的事情莫过于生存。为了生存，他们必须借助本能和情绪的力量对危险做出快速反应，对食物进行即时享受，对舒适产生强烈欲望，才不至于被吃掉、被饿死。

同样，为了生存，原始人还要尽量节省能量，像思考、锻炼这种耗能高的行为都会被视为对生存的威胁，会被本能脑排斥，而不用动脑的娱乐消遣行为则深受本能脑和情绪脑的欢迎，毕竟在原始社会中，若不节省能量、及时行乐，说不定哪天就被野兽吃掉了。

可见，本能脑和情绪脑的基因一直被生存压力塑造着，所以它们的天性自然成了目光短浅、即时满足。又因它们主导着大脑的决策，所以这些天性也就成了人类的默认天性。

然而社会的发展突然开始加速了。约1万年前，人类开始进入农业社会；约300年前，人类进入工业社会；约50年前，人类进入信息社会。这种变化对于古老的本能脑和情绪脑来说，简直就像一瞬间发生的事情，它们根本没有反应过来。它们突然不再需要为基本生存发愁，舒适和娱乐又唾手可得，这让它们无所适从。我们今天虽然西装革履地坐

在钢筋混凝土建造的大楼里工作，但本质上依旧是那个为了生存而随时准备战斗、逃跑或及时享乐的“原始人”。

进化之手还未来得及完全改造我们，这些在远古社会具有生存优势的天性，在现代社会反而成了阻碍，甚至可以说，我们当前遇到的几乎所有的成长问题都可以归结到目光短浅、即时满足的天性上，不过在现代社会，用避难趋易和急于求成 来代指它们显然更加贴切。

·避难趋易——只做简单和舒适的事，喜欢在核心区域周边打转，待在舒适区内逃避真正的困难；

·急于求成——凡事希望立即看到结果，对不能马上看到结果的事往往缺乏耐心，非常容易放弃。

所以，一切都明了了。我们做不成事，并不是因为愿望不够强烈，也不是因为意志力不足，而是因为默认天性太过强大。比如，我们明知道高糖、高热量的食物不宜多吃，但背后仿佛总有人怂恿再吃最后一口；我们明知道沉迷手机不好，但手和眼睛就是无法从上面挪开……每次理智脑与本能脑、情绪脑对抗的时候，败下阵来的总是理智脑，甚至有时候它还没来得及启动，身体就已经被本能和欲望“劫持”了。

为了更好地理解这一点，我们可以把大脑看作一个公司。本能脑和情绪脑是公司里的员工，一个资历很老，一个年富力强，但他们都没什么文化，也没什么事业心，只在乎眼前的舒适与安逸，而理智脑则是这个公司的经理，他富有远见且身居高位，但因为太年轻，所以没有威信，做出的决策经常被两位老员工藐视。这样的大脑构造导致我们总是陷入“明明知道，但就是做不到；特别想要，但就是得不到” 的怪圈，比如：

·明知道读书重要，转身却掏出了手机；

·明知道跑步有益，但跑了两天就没了下文；

·明知道要事优先，却成天围绕琐事打转……

不仅如此，一旦老员工掌控了公司的局面，他们还会经常迫使经理为他们糟糕的选择做出合理的解释——谁让你那么聪明呢，那你说说为什么我这么做是正确的！而弱小的经理也只好乖乖就范。

·这会儿也看不了几页书，不如玩会儿游戏放松一下。

·不吃饱饭，哪有力气减肥呢？

·今天先玩吧，明天一定加倍学习，把今天浪费的时间补上……

这样，整个公司看起来才和谐，大家在一起才不会尴尬。事实上理

智脑很少有主见，大多数时候我们以为自己在思考，其实都是在对自身的行为和欲望进行合理化，这正是人类被称作“自我解释的动物”的原因。

成长就是克服天性的过程

人，生来混沌。根本原因在于出生时我们的理智脑太过薄弱，无力摆脱本能脑和情绪脑的压制与掌控，而觉醒和成长就是让理智脑尽快变强，以克服天性。谁在这方面主动，谁就能在现代社会占据更大的生存优势，因为理智脑发达的人更能：

·立足长远，主动走出舒适区；

·为潜在的风险克制自己，为可能的收益延时满足；

·保持耐心，坚持做那些短期内看不到效果的“无用之事”；

·抵制诱惑，面对舒适和娱乐时，做出与其他人不同的选择……

普通人只能靠天性和感觉野蛮生长，能不能踏上主动觉醒和科学成长的道路全看运气。好消息是，你现在已经知道了这个秘密；更好的消息是，只要遵循科学的方法持续练习，你就能让自己的理智脑加速变强，因为大脑和肌肉一样，遵循用进废退的原则。如果我们习惯感情用事、不假思索，那感性思维就会占据主导；而若是习惯经常思考、时常反思，那理性思维便会占据上风。

习惯之所以难以改变，就是因为它是自我巩固的——越用越强，越强越用。要想从既有的习惯中跳出来，最好的方法不是依靠自制力，而是依靠知识，因为单纯地依靠自制力是非常痛苦的事，但知识可以让我们轻松产生新的认知和选择。至于具体如何改变，我会在后文展开讲。

需要提醒的是，让理智脑变强大并不意味着要抹杀本能脑和情绪脑，事实上也抹杀不了，它们三位一体，缺一不可。换一个角度看，也没有必要抹杀，因为本能脑强大的运算能力和情绪脑强大的行动能力，都是不可多得的宝贵资源，只要去深入了解、循循善诱，就能为己所用，甚至这些力量还是成就我们的关键。

同样，让理智脑变强也不是为了对抗或取代本能脑和情绪脑，因为用力量对抗无异于用一方的短板去挑战另一方的强项，注定是没有出路的。很多人在成长的过程中感到极度痛苦，就是因为他们总是用意志力去对抗本能和情绪，最后把自己搞得精疲力竭，却收效甚微。

为了避开这种误区，我们一定要记住：理智脑不是直接干活的，干

活是本能脑和情绪脑的事情，因为它们的“力气”大；上天赋予理智脑智慧，是让它驱动本能和情绪，而不是直接取代它们。

就像我们大脑里的那位经理，他的职责既不是开除两位员工，也不是与他们对抗，更不是亲自上阵、包揽一切，而是学习知识，提升认知，运用策略，对两位老员工既尊重、包容又巧妙驱动，通过各种办法让他们开开心心地把活干了，最终使大脑这个“公司”团结和谐，欣欣向荣。

第二节　焦虑：焦虑的根源

焦虑肯定是你的老朋友了，它总像背景音乐一样伴随着你，我们虽对它极为熟悉，却从来不知道它究竟是谁。我也是默默忍受多年之后，终于在某天鼓足气力和它对视了一番，从此，它一点一点地离我远去，虽然偶尔会反扑，但再也无法近身。今天，我把这个认知武器送给你，愿你此生不再受焦虑的煎熬。

焦虑之战

36岁那年是我的“觉醒元年”，在此之前我过得很混沌。正如前文所言，那时的我虽然对本职工作很投入，但业余时间几乎被不需要动脑筋的事情占据。警醒之后，一种从未有过的焦虑便油然而生，我内心迫切希望发生改变，毕竟无论个体还是群体，人类的安全感都源于自己在某一方面拥有的独特优势：或能力，或财富，或权力，或影响力。

但一阵忙碌之后我发现自己根本无从下手，也没有看到任何变化与转机，那种对独特优势求而不得的心情，就像一个孩子面对最喜欢的玩具却无法拥有一样。

好在网络学习时代来临了，我发现各路能人现身网络，也有很多和我一样希望变好的人出现在各个社群里，我看到了一些希望，于是跟着报了很多课，买了很多书，希望能立即改变自己。特别是每次收到书的那一瞬间，我总会产生一种好像已经拥有这些知识的错觉，但事后才发现，读书的“艰难”与买书的“惬意”简直相差十万八千里。

为了缓解焦虑，我开始不自觉地求多、求快，结果又陷入只关注阅读量的低水平勤奋——每本书都读得很快，回头却发现什么都没记住。再抬头看，与一些同龄人的差距早已遥不可及，甚至一些比自己还年轻

的人也已成就满满，而自己还得从零开始。这种情况让我变得烦躁和焦虑，情绪一度低落，那段时间我心里总是回响着一句话：来不及了，太晚了，一切都太晚了……

直面焦虑

我像一个落水者，被焦虑彻底包裹，仿佛在慢慢地沉入河底。看着河面的波光逐渐消失，我终于在一次感到绝望时想通了一件事：做总比不做强！王德顺79岁走上T台，褚时健74岁开始种橙子，这都是现实中的例子，而我现在才三十几岁，人生之路还很长，现在开始行动根本谈不上晚。所以我不应该跟那些所谓的成功人士比现状，如果非要比，也应该跟他们刚起步时的状况比。事实上我更应该跟自己的过去比，哪怕好那么一点点，也是值得的！

大概是触底反弹，焦虑慢慢消失了，这时的我才回过神来：自己面对焦虑从来都是被动承受，主动权从来不在自己手中。我既不知道它什么时候会出现，也不知道出现之后该怎么请它走。为了今后不再承受这种情绪起伏，我必须正视它，彻底解决这个困扰。

一天下午，我拿出笔和纸，把心中的烦恼、担忧、顾虑和欲望全部列了出来，大到人生愿景，小到10分钟后要做的事，慢慢地，我勾勒出焦虑的几种形式。

第一，完成焦虑。 总是把自己的日程安排得太满，每天都活在截止期限（Deadline）面前，比如同时想学很多东西，但时间根本不够用；每天要例行完成的事情太多，耽误一天就觉得喘不过气来；随意承诺他人，日程安排总被不重要的事情打乱……总之，只要内在欲望涉及面太广或外在日程安排过紧，我就很难做到深入和从容。

第二，定位焦虑。 如果在零基础阶段就直视该领域的能人们现在的所作所为，不焦虑都不可能：某某这么年轻就有如此大的影响力了！他们已经抓住风口、占据先机，我何年何月才能这样？原以为这个绝妙的点子只有自己能想到，没想到人家居然把产品都做出来了……错误的定位只会让人觉得一切都来不及了，事实上，这根本就是错误的对标。

第三，选择焦虑。 有时选择太多也会让人陷入焦虑，比如突然有一段自由时间，却因为想做的事情太多，最后把时间都浪费在了摇摆不定上，静不下心做最重要的事，或者说根本不知道最重要的事情是什么。另外，很多能人的观点也让人纠结，比如A说阅读要只字不差，B说按主

题阅读，不用读完，看上去两个人的说法都对，但做法却完全相反，到底该用哪个方法呢？人喜欢唯一性和确定性，面对多元和不确定，靠天生的习性怕是很难应对。

第四，环境焦虑。 有时我们不得不面对一些外在环境的限制，比如因家庭、工作的影响，有些事想做却做不了，还有些事不想做却必须花大量的时间去做。这种低效或无力有时也会让人抓狂。

第五，难度焦虑。 有些书就是很难读，有些文章就是很难写，有些知识就是很难懂，有些技能就是很难学……真正能让你变强的东西，其核心困难是无法回避的，不下决心与之死磕，始终在周围打转，时间越长越焦虑。

焦虑的根源

归结起来，焦虑的原因就两条：想同时做很多事，又想立即看到效果 。王小波说：人的一切痛苦，本质上都是对自己无能的愤怒。焦虑的本质也契合这一观点：自己的欲望大于能力，又极度缺乏耐心。焦虑就是因为欲望与能力之间差距过大。

再往深了说，焦虑并不完全源于我们的主观意识，而是来自我们大脑的生理结构。我们已经知道人类的天生属性是避难趋易和急于求成，也就是说，在我们内心深处早就埋下了这样的种子：急于求成，想同时做很多事；避难趋易，想不怎么努力就立即看到效果。

这才是焦虑真正的根源！焦虑是天性，是人类的默认设置。千百年来，所有的人都一样，只是进入信息社会之后，由于节奏变快、竞争更强，这种天性被放大了。所以，我们没有必要自责或愧疚，也没有必要与天性较劲，而应想办法看清背后的机理并设法改变。当然，最简单的方法是反着来，比如：

·克制欲望，不要让自己同时做很多事；

·面对现实，看清自己真实的能力水平；

·要事优先，想办法只做最重要的事情；

·接受环境，在局限中做力所能及的事；

·直面核心，狠狠逼自己一把去突破它。

只是这些说辞就像是正确的废话。道理谁不懂呢？关键是如何真正提升能力和保持耐心。

面对这样的问题，我很想马上给出答案，不过一两句话显然无法说

清楚，特别是“提升能力”涉及方方面面，我只好将答案分布于书中的各处，倒是“保持耐心”这个话题可以先行突破。

耐心可以说是人类最珍贵的品质之一了，它直指我们急于求成、避难趋易的天性，可谓得耐心者得天下，所以我们不妨从耐心这个关键词开始谈起。

第三节 耐心：得耐心者得天下

20世纪八九十年代，金庸的武侠小说风靡全国。如今，虽然几十年过去了，金庸先生也已与世长辞，但他留下的作品依然广受欢迎，被奉为经典。如此成就，自然离不开他新奇的想象和优秀的文笔。但在我看来，还有一个更深层、更隐秘的原因，那就是他的故事击中了人类天性中最原始、最本能的部分——即时满足 。

你看，金庸的故事里有很多这样的桥段：一个普通少年，经历一番奇遇，轻松练成神功，取得成就……常人需要几十年才能练成的神功，他们往往在很短的时间内就能学会，甚至一夜速成。并且故事还突出了主人公们善良的品性，似乎好运只会光顾那些心性单纯的人，让人们误以为心性单纯优于努力，要想获得成功，只要保持心性单纯就好了——人们当然愿意相信这样的结论，毕竟保持心性单纯比保持努力容易多了。

正是这种不用付出巨大努力就能获得超强能力的快感让人心驰神往，因为现实生活中无论读书、考试，还是工作、赚钱，要想表现出色都必须经受长时间的磨炼。可惜故事是故事，现实是现实，我们可以暂时沉浸在故事中，但终究要回到现实面对规则：要想有所成就，必须保持耐心，延迟满足。

那些年，我们一起误解过的耐心

很多人虽然嘴上说要保持耐心，但身体却诚实地游走在即时满足的边缘。他们总是从最简单、最舒适的部分开始一天的工作，然后沉迷于娱乐信息、醉心于周边琐事，就是无力去做重要的事情；他们花大量的时间寻找干货文章，点击收藏，但今后可能再也不会点开；他们的新年计划非常完美，在出炉的那一瞬间，就像自己已经完成一样，但没过几天，那计划就不知所踪了；他们有时也“勤奋”得出奇，疯狂提升自己的

阅读量、践行“一万小时定律”，每天坚持做同一件事，但始终与成功无缘；他们刚有了一点点改变，甚至在还只有一个想法的时候，就会急着向全世界宣告自己将要开始新生活了，但只要遇到一点挫折，很快就会消沉放弃；他们看到自己与同龄人有很大差距时，就会变得非常焦虑，然后去报很多课、读很多书、做很多事，并期望立即看到变化。总之，他们希望只读几本书就能博学多识，坚持21天就能养成一个习惯，少吃几口饭就能变瘦，读完一篇干货文章就能立即改变……

一口气罗列了这么多劣习，并不是为了给自己做铺垫以站在道德制高点上向大家说教，事实上，这些都是我踩过的坑，我也曾是“他们”中的一员，所以对此感同身受。我深知这些品性会毁人一生，至少会让人庸碌无为，因为缺少耐心这个品质，再多的努力也会白费。

但是从小到大，从来没有人告诉过我们耐心到底是什么、怎样才能有耐心。我们只是一次又一次地被教导：“要保持耐心！不要猴急！不要三心二意！”以至于人们对耐心这个概念的理解普遍倾向于忍受无趣、承受痛苦、咬牙坚持、硬扛到底。总之就是用意志力去对抗——如果做不到，只能说明自己意志力不强。

然而真相根本不是这样的。我们对耐心的理解过于肤浅，以致大部分时间都在痛苦中挣扎。既然耐心是如此重要的品质，我们没有理由不补上这一课。

缺乏耐心，是人类的天性

关于这一点，我们已经在本章第一节达成共识：缺乏耐心根本不是什么可耻的事，和自己的道德品质也全无关系，这仅仅是天生属性罢了，每个人都一样。如果你觉得这些共识仍有些虚无，那不妨再观察一下身边的婴儿、孩子和成人。

婴儿刚出生时，理智脑的作用极其微弱，全靠本能生活。出生6个月之内的宝宝会认为自己是全能的，整个世界会随着自己的意念而动，这可谓最强烈的即时满足；几岁的孩子可以瞬间切换笑脸和哭脸，得到满足就立即欢笑，不满足就马上暴怒，他们毫不掩饰自己即时满足和耐心不足的特性；等到上学之后，随着理智脑的发育和学识的增长，他们的耐心开始变得越来越强，小学、中学、大学时呈现明显的不同；成年后，其生理机能趋于稳定，但此时若停止自我探索，保持耐心的能力可能会永远停留在当时的水平，甚至倒退。如再仔细观察，我们不难发

现，社会中的精英通常是那些能更好地克服天性的人，他们的耐心水平更高，延迟满足的能力更强。

无论从历史、现实考量，还是从生理角度看，一切关于耐心的线索都指向了理智脑这块人类独有的前额皮质上——了解这一点，对于解放自我意义重大。当然，仅仅认识自己是不够的，我们还需要将目光投向外部，看看有什么规律可以帮助我们提升耐心，毕竟内观自身和外观世界向来是一体的。

认知规律，耐心的倍增器

很多时候，我们对困难的事物缺乏耐心是因为看不到全局、不知道自己身在何处，所以总是拿着天性这把短视之尺到处衡量，以为做成一件事很简单。事实上，如果我们能了解一些事物发展的基本规律，改用理性这把客观之尺，则会极大地提升耐心。如图1-3所示，复利曲线 就是一种理性工具。

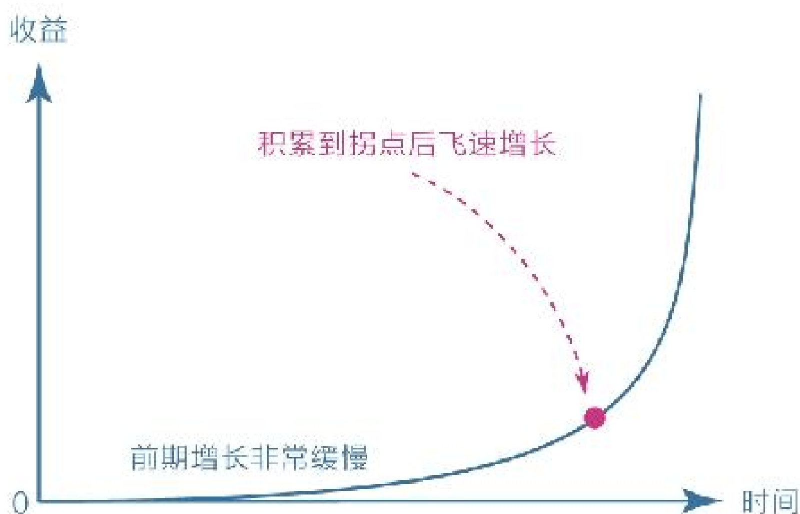


图1-3　复利曲线

复利效应显示了价值积累的普遍规律：前期增长非常缓慢，但到达一个拐点后会飞速增长。 这个“世界第八大奇迹” [1] 揭示的正是这种力量，不过要想获得这种力量，我们需要冷静面对前期缓慢的增长并坚持到拐点。

对于任何没有特殊资源的个体或群体来说，坚信并践行这个价值积累规律，早晚能有所成就。当然，前提是选择正确的方向，并在积累的

过程中遵循刻意练习的原则，在舒适区边缘一点一点地扩展自己的能力范围。

舒适区边缘 另一个重要的规律是它揭示了能力成长的普遍法则：无论个体还是群体，其能力都以“舒适区—拉伸区 [2] —困难区”的形式分布，要想让自己高效成长，必须让自己始终处于舒适区的边缘，贸然跨到困难区会让自己受挫，而始终停留在舒适区会让自己停滞（见图1-4）。

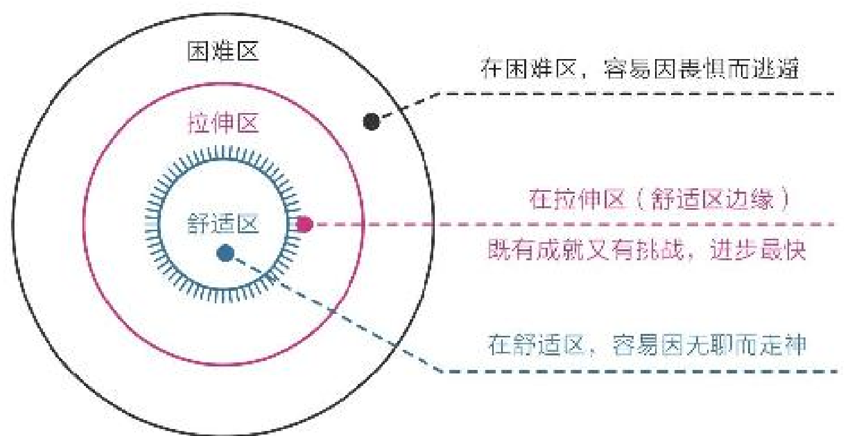


图1-4　在舒适区边缘扩展自己的行动范围

人类的天性却正好与这个规律相反。在欲望上急于求成 ，总想一口吃成个胖子，导致自己终日在困难区受挫；在行动上避难趋易 ，总是停留在舒适区，导致自己在现实中总是一无所获。如果我们学会在舒适区边缘努力，那么收获的效果和信心就会完全不同。

“舒适区边缘”这个概念非常重要，你若是没有完全理解也没有关系，只需先记住它，我们会在后文反复提及。另外，你可能也发现了：复利曲线和舒适区边缘是一对好朋友 ，它们组合在一起可以让我们在宏观上看到保持耐心的力量，而且这种力量适用于每一个普通人。

有了上述宏观规律作支撑，我们就可以观察微观规律了。对于学习成长而言，成长权重对比 是每个人都应该首先认识的，它揭示了“学习、思考、行动和改变”在成长过程中的关系：即对于学习而言，学习之后的思考、思考之后的行动、行动之后的改变更重要，如果不盯住内层的改变量，那么在表层投入再多的学习量也会事倍功半；因此，从权重上看，改变量>行动量>思考量>学习量（见图1-5）。

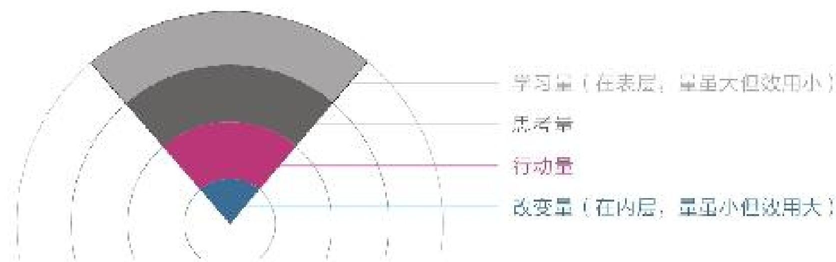


图1-5　成长权重对比

很多人之所以痛苦焦虑，就是因为只盯着表层的学习量。他们读了很多书、报了很多课，天天打卡、日日坚持，努力到感动自己，但就是没有深入关注过自己的思考、行动和改变，所以总是感到学无所获，甚至会认为是自己不够努力，应该继续加大学习量，结果陷入了“越学越焦虑，越焦虑越学”的恶性循环。

原因仍然是我们的天性在作祟。因为单纯保持学习输入是简单的，而思考、行动和改变则相对困难。在缺乏觉知的情况下，我们会本能地避难趋易，不自觉地沉浸在表层的学习量中。

同时，表层学习也是最能直接看到效果的，比如今天读了一本书、学习了5小时、背了100个单词……结果都立即可见，而底层的改变则不那么容易发生，所以急于求成的天性也会促使我们选择前者。

“多即是少，少即是多”的辩证关系在图1-5中也体现得淋漓尽致：停在表层，我们就会陷入欲望漩涡，什么都想学、什么都想要，忙忙碌碌却收效甚微；若是能深入底层，盯住实际改变，我们就能跳出盲目、焦虑、浮躁的怪圈。

比如，读书时不求记住书中的全部知识，只要有一两个观点促使自己发生了切实的改变就足够了，其收获与意义比读很多书但仅停留在知道的层面要大得多。时常以这样的标准指导自己学习，我们的收获就会越来越多，焦虑就会越来越少，耐心自然也就越来越强了。

另一个值得关注的微观规律是学习的平台期。这个规律表明，学习进展和时间的关系并不是我们想象中的那种线性关系（学多少是多少），而是呈现一种波浪式上升曲线（见图1-6）。

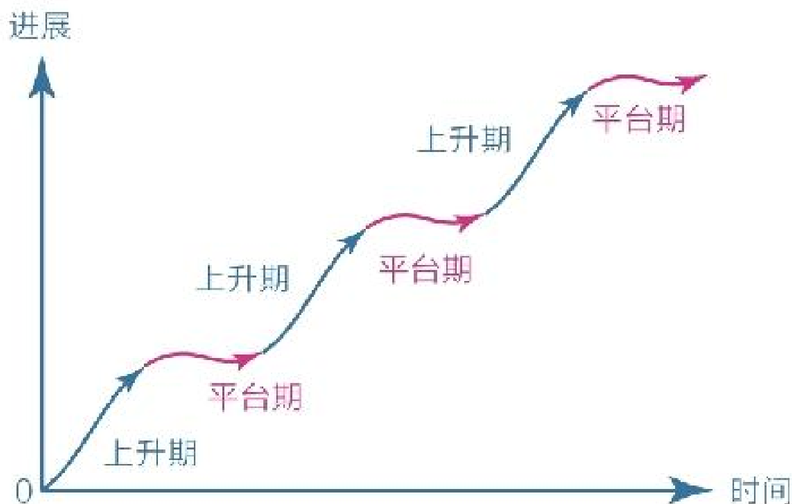


图1-6　学习曲线

几乎任何学习都是这样，刚开始的时候进步很快，然后会变慢，进入一个平台期。在平台期，我们可能付出了大量的努力，但看起来毫无进步，甚至可能退步，不过这仅仅是一个假象，因为大脑中的神经元细胞依旧在发生连接并被不停地巩固，到了某一节点后，就会进入下一个快速上升阶段。

比如在学习英语的过程中，建立一个新的语言“过滤器”，通常需要6个月才能突破平台期。很多人并不知道这个规律，努力坚持了5个月，发现自己没有进步就摇头放弃了。这样的做法真的很可惜，因为好不容易建立起的神经元连接会在放弃练习后弱化、消失，下次学习就得重新开始。而那些时常坚持用英语“熏耳朵”的人，往往会在某一天突然发现，原来听不懂的英语好像都能听懂了，这就是平台期突破的典型表现。我猜每个人在生活中都有过这样的体验。

当我们清楚了上述规律之后，就能在面对长期的冷寂或挫折失败时做出与他人不同的选择：有人选择放弃，而我们继续坚持。同时，我们不会因自己进步缓慢而沮丧，也不会因别人成长迅速而焦虑。就像写公众号，有耐心的人会牢牢盯住长远价值，他们的目光在5年、10年之后，所以不会因眼下文章的阅读量低而缺失动力，也不会因别人写出了10W+的文章（一篇文章的阅读量达到10万以上）而焦虑不安，毕竟各自所处的阶段不同，只要持续创造价值，别人的今天就是自己的明天。

从这个角度看，耐心不是毅力带来的结果，而是具有长远目光的结

果 。这也侧面回答了为什么我们需要终身学习。因为当我们知道的规律越多，就越能定位自己所处的阶段和位置、预估未来的结果，进而增强自己持续行动的耐心。毫无疑问，对外部世界的规律的认知能使我们耐心倍增。

怎样拥有耐心

很多人在前行的路上什么都准备好了，唯独缺乏耐心。好在拥有耐心也并非难事。其实，知道大脑构造和事物规律这些知识，我们的耐心水平就已经在无形中提升了很多。但这远远不够，我们还需要寻找更多的路径去增强它，比如以下这些。

首先，面对天性，放下心理包袱，坦然接纳自己。

当我们明白缺乏耐心是自己的天性时，就坦然接纳吧！从现在开始，对自己表现出的任何急躁、焦虑、不耐烦，都不要感到自责和愧疚，一旦觉察自己开始失去耐心了，就温和地对自己说："你看，我身体里那个原始人又出来了，让他离开丛林到城市生活，确实挺不容易的，要理解他。"只要你温和地与自己对话，"体内的原始人"就会愿意倾听你的意愿。当然，培养耐心的过程可能比较长，不要指望一下子就能很有耐心，如果对自己不能立即变好这件事感到焦虑，这本身就是缺乏耐心的表现。所以，培养耐心要从接受自己缺乏耐心这一事实开始。

其次，面对诱惑，学会延迟满足，变对抗为沟通。

舒适和诱惑是本能脑与情绪脑的最爱，完全放弃舒适和诱惑就相当于和本能脑、情绪脑直接对抗，很显然，理智脑不是它们的对手，失败是迟早的事。明智的做法是和它们沟通，这也是理智脑最擅长的。就像上面自己和自己对话一样，温和地告诉它们："该有的享受一点都不会少，只是不是现在享受，而是在完成重要的事情之后。"这是一个有效的策略，因为放弃享受，它们是不会同意的，但延迟享受，它们是能接受的。

以手机为例。一开始，我连睡觉时都要把手机放在枕边，以方便醒后第一时间拿到。后来，我把它放到书桌上，早上起来后我依然会忍不住走向书桌。这段距离给了我与身体里的原始人对话的机会。 我对自己说："那些信息已经在手机里待了一个晚上了，也不差这一会儿，等会儿

再看吧，反正它们也跑不了。”几次尝试之后，我发现可以做到远离手机，因为确实不会有任何损失，而且还能体会到集中精力读书或跑步的充实感。上午和下午开始工作前，我也采用同样的策略，对自己说：“暂时忍耐一下，先做重要的事情，之后会有半小时或一小时的时间专门玩手机，想怎么玩都行。”通过自我沟通和引导，本能脑和情绪脑产生了安全感，通常它们都舍得放手让理智脑插个队。

这种“后娱乐”的好处是，将享乐的快感建立在完成重要任务后的成就感之上，很放松、踏实，就像一种奖赏；而“先娱乐”虽然刚开始很快活，但精力会无限发散，拖延重要的工作，随着时间的流逝，人会空虚、焦虑。

多次体验之后，身体里的原始人也会倾向于支持“后娱乐”，毕竟这样更舒适。如果你足够幸运，辛勤劳作之后产生的满足感也可能取代娱乐带来的直接快感——既然有高层次的享受可选，你对低层次的享受自然就不那么依赖了。

当然，习惯养成之路绝不像我讲的这般轻松，比如有时我们起床后伸手就点开了微信，那种不看不舒服的冲动实在是太强烈了。怎么办？策略依旧是和自己对话：“就看一眼推送的标题，知道有什么内容就好了，然后马上退出。”不要强行对抗，也不要自责，让冲动适当缓解一下也很有效。如果还是忍不住点进去了，那就再告诉自己：“看完这篇就立即结束。”

耐心就是这样，不能急于求成，允许自己缓慢地改变，甚至经常失败。无论结果如何，和自己对话都会产生效果。

最后，面对困难，主动改变视角，赋予行动意义。

面对困难之事，为什么有的人很容易放弃，而有的人却能够持之以恒呢？除了知晓前面提到的各种规律，还有一个重要的原因是他们更擅长探索原理，会主动改变认知视角，来找到行动的意义和好处。比如当我们清楚了阅读的本质和意义，就可能放下手机，主动拿起书本；当我们明白了深度学习的意义，就可能放弃听书、速读，转而开始精读和输出；当我们明白了运动真正的好处，就可能告别慵懒，主动坚持锻炼。所以，要想办法看清那些想做之事的意义和好处，你看到的维度越多，耐心就会越强。

事实上，这还不是最高级的方法，你肯定想不到最高级的方法是请

本能脑和情绪脑出动来解决困难。

是的，你没有听错！本能脑和情绪脑确实畏惧困难、只会享乐，但谁说它们不能从困难的事情中感受到乐趣呢？对本能脑和情绪脑来说，它们根本不在乎你是在玩手机还是在解方程，它们只在乎是否舒适。科学家废寝忘食地沉迷于研究，是因为他们真的乐在其中；跑步者风雨无阻地迈腿奔跑，是因为他们自己不愿意停下，他们正舒服着呢！

所以，想办法让本能脑和情绪脑感受到困难事物的乐趣并上瘾，才是理智脑的最高级的策略[3]。学会释放本能脑和情绪脑的强大力量，我们就会无往不胜！

[1] 爱因斯坦曾说复利威力巨大，堪称世界的第八大奇迹。——编者注

[2] 拉伸区是指一个人的知识和技能从已知到未知、从熟悉到陌生的过渡区域。

[3] 相关策略参见第五章第六节。

第二章　潜意识——生命留给我们的彩蛋

第一节　模糊：人生是一场消除模糊的比赛

机器人与人最大的区别是什么？

机器人没有潜意识。

它的每一个动作，包括转动“躯体”、弯曲“手指”、提高“说话”的音量等，在其“大脑”中都由精确的数值控制，一旦断电，机器人就会停止工作。但人不同，人若是晕厥、失去了意识，虽然会瘫倒在地，但心跳、呼吸、消化等功能并不会立即停止，因为它们受潜意识控制，除非物理死亡，否则潜意识永远不会消失。

如果和机器人一样，用数值控制每一块肌肉、调节每一种激素、处理每一个神经信号，那么人根本无法存活，因为即使是举手投足这种看似简单的动作，大脑需要处理的信息都是海量的。为了更好地生存，进化之手巧妙地采用了意识分层的手段，它让潜意识负责生理系统，让意识负责社会系统，如此分工，意识便得到了解放，可以全力投入高级的社会活动。

这就是进化的力量。然而进化是一把双刃剑，意识分层在给人类带来巨大好处的同时也带来了副作用——模糊 。因为处理各种信息的速度不对等，意识很难介入潜意识，而潜意识却能轻易左右意识，所以人们总是做着自己不理解的事，比如明明想去学习，结果转身就拿起了手机；明明知道有些担忧毫无意义，却总是忍不住陷入焦虑，就像身后有个影子，它能影响你，但你不知道它是什么，回头看去一片模糊。这种模糊让人心生迷茫和恐惧，而迷茫和恐惧又使我们的认知、情绪和行动遭遇各种困扰，继而影响人生的走向。

模糊，正是人生困扰之源。而人生也像是一场消除模糊的比赛，谁的模糊越严重，谁就越混沌；谁的模糊越轻微，谁就越清醒。

学习知识，消除认知模糊

人的认知能力需要从零开始积累，而潜意识却一直存在，所以我们需要终身学习，因为掌握的工具越多，认知能力越强，消除模糊的能力就越强。正如你知道了“元认知”，就知道了该如何反观自己；知道了“刻意练习”，就明白了如何精进自己；知道了“运动改造大脑”，就清楚了如

何激发自己的运动热情……领域内的精英无不是比其他人了解的知识更多，他们的盲区更小，认知更清晰，因而也更有影响力。

不幸的是，人类天生不喜欢学习和思考，因为这类事极其耗能。在漫长的进化过程中，生命的首要任务是生存，于是，基因自我设计的第一原则是节能，凡耗能高的事情都会被视为是对生存的威胁。而潜意识没有思维，只有本能，它会努力让身体走低能耗路线，诱导我们娱乐、享受，所以本能通常都是阻碍学习的，而人若不学习，又无力克服本能。这个怪圈使我们在人生的初始阶段必然陷入混沌，若非外力压迫或牵引，我们往往很难跳出。

好在时代的发展为我们提供了更多的学习机会和更好的学习环境，我们主动进入反本能成长的可能性也越来越大。有意思的是，学习知识的目的是“消除模糊”，而获取知识的方法也是“消除模糊”，目的和方法相统一 ，这几乎成了这个世界上所有能人共同遵守的学习法则，这类例子能举出很多，比如：

·《思考力》一书的作者上田正仁提示：思考力的本质就是“丢弃所有已经消化的信息，让问题的核心浮出水面”；

·《刻意练习》中的核心方法论是：不要重复练习已经会的，要不断寻找那些稍有难度的部分；

·《原则》一书的作者瑞·达利欧罗列了工作和生活中的原则，用以清晰地指导自己行事；

·《超越感觉》一书告诉我们，想拥有清晰的逻辑，就坚持一点：凡事不要凭模糊的感觉判断，要寻找清晰的证据。

种种现象都在告诉我们一个事实：提升思考能力的方法正是不断明确核心困难和心得感悟，并专注于此。

而现实中，很少有人能清醒地意识到这一点。人们总是习惯在模糊区打转，在舒适区兜圈，重复做已经掌握的事情，对真正的困难视而不见，这背后都是潜意识在操控——因为基因认为这样做耗能更低。

优秀的人更倾向于做高耗能的事，比如“学霸”的秘诀往往在他们的错题本上——他们更愿意花时间明确错误，并集中精力攻克。而学习成绩一般的同学更喜欢勤奋地重复已经掌握的部分，对真正的困难选择睁一只眼闭一只眼，希望能够搪塞过去，结果模糊点越积越多，以致无力应付。不难发现，“学霸”和普通同学之间的差异不仅体现在勤奋的程度上，还体现在努力的模式上：谁更愿意做高耗能的事——消除模糊，制

造清晰。

消除模糊之于学习和认知的意义，不可不察。

拆解烦恼，消除情绪模糊

认知模糊来自内部，而情绪模糊来自外界。人们每天都会面临各种烦恼，但多数人习惯被动承受，少有人乐于主动面对。德国心理治疗师伯特·海灵格曾这样描述人们对烦恼的态度：受苦比解决问题来得容易，承受不幸比享受幸福来得简单。这极符合人类不愿动脑的天性。因为解决问题需要动脑，享受幸福也需要动脑平衡各种微妙的关系，而承受痛苦则只需陷在那里不动。虽然被动地承受痛苦也会耗费很多能量，但在基因的影响下，人就是不喜欢主动耗能，所以美团创始人王兴的这句话引起了很多人的共鸣：多数人为了逃避真正的思考，愿意做任何事情。

然而回避痛苦并不会使痛苦消失，反而会使其转入潜意识，变成模糊的感觉。而具体事件一旦变模糊，其边界就会无限扩大，原本并不困难的小事，也会在模糊的潜意识里变得难以解决 。这感觉就像在听池塘中“无数只青蛙”的叫声，让人心烦透顶，等到实在忍不住了、跑去一看究竟时，却发现其实只有几只青蛙。

真正的困难总比想象的要小很多。人们拖延、纠结、畏惧、害怕的根本原因往往不是事情本身有多难，而是内心的想法变得模糊。就像在3 000米跑步考核开始前，那种不知名的恐惧会让人紧张得全身发抖，而我们一旦开跑、不得不与这种恐惧正面交锋时，就会发现3 000米考核也不过如此。如果我们再积极些，学会从一开始就主动正视它、拆解它、看清它，或许那种紧张就不困扰自己了，我们甚至能从容地“享受”比赛。

但有些事一旦进入潜意识，可能很难消除，比如童年的不幸经历，虽然意识早已将其淡忘，但潜意识却始终保留着这些印记，并隐蔽地影响着我们的性格和行为。一些严重抑郁或精神失常的患者有时需要接受催眠治疗，而心理催眠师在治疗时使用的一切手段其实都只为做成一件事：唤醒潜意识里的痛苦事件，让患者重新面对它、看清它、从而将其彻底化解。

记住，任何痛苦事件都不会自动消失，哪怕再小的事情也是如此。要想不受其困扰，唯一的办法就是正视它、看清它、拆解它、化解它，不给它进入潜意识的机会，不给它变模糊的机会；即使已经进入潜意

识，也要想办法将它挖出来。所以，当你感到心里有说不清、道不明的难受的感觉时，赶紧坐下来，向自己提问 。

·到底是什么让自己烦躁不安？是上台演讲、会见某人，还是思绪纷乱？

·具体是什么让自己恐惧担忧？是能力不足、准备不够，还是害怕某事发生？

·面对困境，我能做什么？不能做什么？如果做不到或搞砸了，最坏的结果是什么？

一层层挖下去，直到挖不动为止。坦然地承认、接纳那些难以启齿的想法，让情绪极度透明。虽然直面情绪不会让痛苦马上消失，甚至短时间内还会加剧痛苦，但这会让你主导形势，至少不会被情绪无端恐吓。

恐惧就是一个欺软怕硬的货色，你躲避它，它就张牙舞爪，你正视它，它就原形毕露 。一旦把它看得清清楚楚，情绪就会慢慢从潜意识中消散，你的生活将会舒畅无比。

里清外明，消除行动模糊

认知清晰，情绪平和，最终还要行动坚定。很多人把行动力不足的原因归结为环境干扰或是意志力弱，其实，行动力不足的真正原因是选择模糊。

所谓选择模糊，就是我们在面对众多可能性时无法做出清晰、明确的选择。这样的情况很常见，比如当你心中有很多欲望、脑中有很多头绪，或者拥有可自由支配的时间时，你就会进入“既想做这个，又想做那个；既可以做这个，又可以做那个”的状态，就像自己始终站在十字路口，却不知道该往哪里去，从而使自己陷入一种不确定性之中。

选择模糊就是一种不确定性，而人类面对不确定性时会不自觉逃避，因为在远古时代，我们的祖先看到草丛在动但又无法得知那里面是什么时，就会产生很强的心理应激反应，来防范随时可能跳出来的狮子。为了活命，“逃避不确定性”就被写入了我们的基因，所以，当我们的头脑中有很多模糊的选项时，我们就会不自觉地选择那个最清晰、简单和确定的选项。也就是说，当我们没有足够清晰的指令或者目标时，就很容易选择享乐，放弃那些本该坚持但比较烧脑的选项 。

因此，在现代生活中，要想让自己更胜一筹，就必须学会花费更多

的脑力和心力去思考如何拥有足够清晰的目标。我们要把目标和过程细化、具体化，在诸多可能性中建立一条单行通道，让自己始终处于“没得选”的状态。[1]

总之，人生就是一场消除模糊的比赛，我们比拼的不仅仅是成长的速度，还有成长的模式。在这条赛道上，领先的群体都有意无意地做着同一件事：消除认知、情绪和行动上的模糊。

消除模糊需要主动反本能，所以这必然是一条更难走的路。不过你也无须害怕，鼓起勇气面对就好了。

第二节　感性：顶级的成长竟然是“凭感觉”

人类生存于世，比拼的是脑力思维，但极少有人知道，我们的身体里还有一个更高级的系统，若能善用，成就非凡。

1941年，德军对英国本土进行了猛烈的空袭，英国首相丘吉尔经常在夜晚坐车前往防空阵地视察。一天晚上，他检查完一个阵地后准备离开。当助手准备为他打开车门时，丘吉尔却绕到了汽车的另一边，打开另一扇车门坐了进去。不一会儿，一颗炸弹从天而降，在汽车附近爆炸，差点儿把丘吉尔的车掀翻；如果从助手打开的那扇门上车，丘吉尔可能就丧命了。事后，妻子问丘吉尔为什么要换到另一边坐，丘吉尔答道：“当我就要上车时，有个声音对我说‘停下’。上天似乎叫我打开另一扇车门坐进去，于是我就照办了。”

故事讲到这，肯定有人会说：“周岭，你不是向来讲科学、理性吗？难道这种事情你也相信？”各位少安毋躁，我既然引用了这则故事，自然是相信的，后面肯定会给出合理的解释。不过在解释之前，我还要给大家讲个更广为人知的故事，主人公也是一位著名的领导者——美国总统林肯。

林肯的一位朋友曾向他推荐一位阁员，等见过面后，林肯却没任用他。朋友来问原因，林肯说：“我不喜欢他的长相。”朋友说：“你怎么能以貌取人？这也太苛刻了，他不能为自己天生的面孔负责啊。”林肯回答道：“不，一个人过了40岁就应该为自己的面孔负责。”

怎么样？两位著名人物竟然都如此感性，仅凭感觉就拍板做出了重要的决定，你确定不想了解一下感性的相关知识？

潜意识的智慧

在之前的内容里，我一直强调理性的重要性，并把模糊的感性归入需要克服的天性的范畴，但这次我要为感性正名。

为了方便理解，我把理性表述为意识，把感性表述为潜意识，事实上它们就是这么回事。不过对于潜意识，学术界看法不一，比如弗洛伊德认为潜意识是“危险地带”，里面蕴藏着邪恶，它会让人遵从原始欲望回到野蛮状态；但心理学家荣格认为潜意识是智慧的，它包含了很多理性无法涉及的东西，甚至包含了人类的集体智慧。

到底孰对孰错呢？现代科学研究认为二者各对了一半。潜意识没有思维，只关心眼前的事物，喜欢即刻、确定、简单、舒适，这是属于天性的部分，同时，它处理信息的速度又极快，至少可达11 000 000次/秒，能极其敏锐地感知很多不易察觉的信息，这是属于感性的部分。而意识，即我们的理性思考，处理信息的速度只有40次/秒，潜意识是它的275 000倍，二者的能力有着天壤之别。

这就好比两个人同时从北京去天津，一个人是慢悠悠地散着步去的，而另一个人则是坐着火箭去的（飞机和高铁都无法表示这个差距）。这种快慢对比就会造成“认知错位”——很多信息早已被潜意识察觉到，但意识仍一无所知。比如当你第一次见到某人时感到些许不适，很快你就露出了礼貌的微笑，这表明潜意识察觉到了一些不良信息，但这个过程转瞬即逝，思维根本察觉不到，反而给出一大堆分析和理由，让自己接受对方，结果往往事与愿违。所以丘吉尔并不是迷信，林肯也不是任性，而是他们捕捉到了潜意识发出的那一丝微弱的信号，这就是所谓的“凭感觉”——察觉潜意识发出的信息。

洪兰教授在2015年的TED演讲《脑科学揭露男女思考的秘密》中，说过这样一段经历。

20世纪70年代，洪兰教授在美国加利福尼亚大学读书，一个年轻的助理教授在自动取款机取钱时被抢劫了，因为太紧张，她没记住抢劫者的样子而报警无果。但此后助理教授开始莫名地讨厌起自己的一个研究生。那个研究生长得胖胖的，头发到肩膀，喜欢穿破洞裤……而她自己的解释是那个研究生喜欢吃汉堡加洋葱，身上臭臭的，等等。后来警察抓到几个抢劫犯，叫她去指认。她一眼就确定了罪犯——那个人长得胖胖的，头发到肩膀，穿着破洞裤……

洪兰教授表示，助理教授潜意识里其实记住了罪犯的样子，并发出了信息——让她开始讨厌那个样子与罪犯相似的研究生。但这些信息并

没有进入意识里，所以理性意识根本不知道是怎么回事，只好做了另外一通解释，实际上牛头不对马嘴。

想不到我们潜意识的感性部分这么厉害吧？有多少人知道我们的身体里竟然还藏有这样一个高级的系统呢？如果不善加利用，实在是太可惜了！尤其是在学习和成长的过程中，如果有它的助力，或许会有意想不到的收获。

凭感觉学习

那么在学习成长的过程中，我们该如何利用这个高级系统呢？《好好学习》一书的作者成甲就给我们做了一个很好的示范。他在《史上最简单的“不读书法”》和《隐形的关键：比知识更重要的能力》这两篇文章中，都提到一个非常有意思的学习方法——凭感觉学习 [2] 。

比如在第一篇文章中他自创了一个“熔断不读书法”。所谓“熔断不读书法”，意思就是在读书时一旦看到有启发的内容，就触发熔断点，立刻停止读书。停止读书之后做什么呢？围绕这个触发点对自己提问。

·为什么刚才这个点让我有启发？

·我能够把这个启发点用在3个不同的事情上吗？

·这个启发点有没有其他类似的知识？

在另一篇文章中，他又提出：无论在生活中还是在学习上，凡是被某件事击中，“动了感情”，就要有意识地提醒自己追问原因。

·为什么这个电影桥段会让我感动？发生了什么？

·为什么这个产品让我这么喜欢？是什么让它与众不同？

·为什么我不由自主地沉溺于这段剧情了？

这就是高手学习的方法：先用感性能力帮助自己选择，再用理性能力帮助自己思考。 文中的触动来自感性，而提问则来自理性，感性在前，理性在后，这背后的原理就是通过捕捉潜意识发出的信号进行感知。

无独有偶，学习专家李晓鹏在《学习高手的三驾马车》一书中也提到了类似的方法。他的读中学的侄女赵璐向他请教学习的秘诀时，他只说了3个字：凭感觉。

这个答案让赵璐简直不敢相信。对此，他解释道：“不管你现在是什么水平，这一招都管用——就是凭感觉！那些一眼就能看出答案的题目，不用理它；一眼看过去就头痛、不知道在说什么的题目，也不用理

它；只有那种大致能看出点思路，但又要动点脑筋的题目，一定要多做。这个就是中间地带，是你能够进步最快的地方。”

看出端倪没？“凭感觉”之所以被称为顶级的方法，是因为它能帮我们感知真正适合自己并需要的东西，让自己处于学习的“拉伸区”。如果单纯运用理性，我们通常会向优等生看齐，把眼光放在那些最难的题目上，想着如何追赶他们；如果顺从天性，我们就会在最简单的题目上打转（见图2-1）。

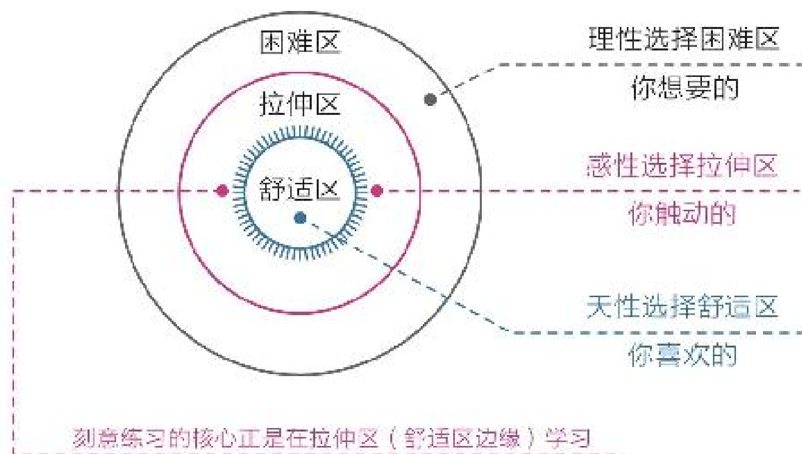


图2-1　理性、感性、天性的选择倾向

读书也是这样，如果单纯运用理性，我们通常会在看完整本书后花大量时间梳理作者的框架、思路，以此来表明自己读懂、读透了这本书；如果顺从天性，我们可能就放下书本去玩手机了。鉴于此，更好的读书方法或许就是你在读完整本书后过几天再问自己：现在你印象最深的触动点是什么？牢牢抓住这个触动点，去关联、去实践，就会获得最大的收获，而其他的内容则可以先放到一边。这也是我自己的读书方法——只取一个全书最触动自己的点，然后尽可能去实践、改变。这样读书不仅收获更大，而且也不会焦虑。

潜意识的感性总能帮我们发现什么是真正适合自己的，从而引导精力投入，快速提升自己，因为在拉伸区内学习难度最小、需求最贴合、见效也最快，很容易产生心流。可见，学习虽然不是一件轻松的事，但在合适的区域内，我们依旧可以体验到轻松和有趣，如果你感受到的总是痛苦和无趣，那十有八九是感觉不对——要么在困难区煎熬，要么在舒适区打转。

凭感觉寻找人生目标

学习只是冰山一角，感性的力量适用于生活的方方面面，尤其在面临重大的人生问题时，如选择伴侣、确定职业、寻找人生目标等。对于成长而言，很多读者最大的苦恼就是找不到自己的人生目标。

一个人若是没有人生目标，纵然每天有吃、有喝、有书读、有班上，也会像一个迷失的人一样，内心没有喜悦、生活没有激情，甚至会厌恶自己，因为目标是存放我们热情和精力的地方 。

很多人为了找到自己的人生目标，费尽心思地分析什么事情最值得做，最后得到的答案往往是“变得很有钱”或“被别人崇拜”。这样的目标不能说有错，但往往不能长久，也无法给人真正的动力，因为这是理性思维权衡利弊和考量得失之后的结果，其动机往往来自“自我索取和外在评价”，时间一长，很容易使人迷失方向，使动力枯竭。

真正的觉醒者往往会有意无意地用感知力来代替思考力 ，比如《美好人生运营指南》一书的作者一稼就提出了6条寻找人生使命的建议。

·这个世界有很多事情可以做，你最想帮助哪些人？

·什么事让你废寝忘食？

·你在做什么事情的时候最让自己感动？

·你最让人感动的时刻是什么？

·如果没有任何经济压力，你会如何度过余生？

·闲暇的时候，你关注最多的是哪方面的信息？

我们需要用心去感受什么事情让自己最触动，而不是用脑去思考什么事情最有利。理智的分析和计算无法解出内心的真正需求，唯有感性的觉知和洞察才能让答案浮出水面。而且正确的答案往往都是利他的，因为真正长久的人生意义和幸福只能从他人的反馈中获得。

《坚毅》一书的作者卡洛琳·亚当斯·米勒提出了3个类似的问题。

·设想你即将离开世界，回首一生会为什么事情而后悔？

·想一想你最喜欢的人物是谁？

·你年轻的时候是怎么度过闲暇时光的？

回答这3个问题同样需要我们动用感知力而不是思考力 ，因为直视死亡可以简化一切事物，让自己把注意力重新集中在真正重要的事情上；对于你喜欢的人物，不管是虚构的还是真实的，只要让你深深地着迷，就可以从这些人物身上反射出内心理想的自己；而年轻的时候没有

家庭、工作负担，那时的追求更加遵从内心，不会受外界压力的干扰。

或许我们每个人心中早就埋下了人生目标的种子，只是成年后被生活压力所迫，理性思维开始权衡各种利弊，不愿承认或刻意忽略自己原有的梦想，而感性力量却始终在帮我们守护和珍藏那些理想。如果你现在还没有人生目标，不妨用上述方法尝试一下，或许会有意外的惊喜。

归纳起来，我们可以发现，理性思维虽然很高级，但在判断与选择方面可能并不具有优势，它那蹩脚的性能实在无法与灵敏快速的感性媲美。所以，先用感性选择，再用理性思考，或许是一个更好的策略，尤其是在做那些重大选择时。诚如洪兰教授的建议：小事听从你的脑，大事听从你的心。这话不无道理。

如何捕捉感性

感性能力虽然很厉害，但它看起来虚无缥缈，我们该如何捕捉它呢？以下做法不妨参考一下。

（1）“最”字法。 关注那些最触动自己的点：让你眼前一亮、心中泛起波澜的人和事，脑中灵光乍现的想法，遭遇的痛苦，等等。学会捕捉它们，并深入分析挖掘，往往会有丰厚的收获。

（2）“总”字法。 平时脑子里总是不自觉地跳出来的某些重复念头，或是心里总是挥之不去的事，这些通常都是我们心中最放不下的事，是情绪波动的源头。当我们有意识地去审视并消除它时，自己会变得更加平和。

（3）无意识的第一反应。 关注自己第一次见到某个人、第一次走进某个房间、第一次做某件事时，心中出现的瞬间反应或第一个念头。心理医生在了解患者时往往也会说：不要思考，告诉我你脑中出现的第一个想法。因为第一个念头往往是来自潜意识的真实信息。不过，产生第一个念头的过程很短，如果不刻意练习可能感知不到，因为理性思考很快就会接替潜意识发挥作用。

（4）梦境。 梦境是潜意识传递信息的一种方式，它可能是内心真实想法的展示，也可能是灵感的启发。德国化学家凯库勒就是在非常疲劳的情况下做梦梦到一条首尾相咬的蛇，这条蛇成了他发现苯分子结构的线索。聪明的潜意识早已找到答案，然后借助梦境去提示他，幸运的是，凯库勒捕捉到了。

（5）身体。 《美好人生运营指南》一书的作者一稼曾经喜欢高强

度运动，因为理性告诉她“没有痛苦，就没有收获”。然而，她每过4个月就会莫名其妙地大病一场，直至一位中医医师告诉她：“这是你的身体在罢工，告诉你它不喜欢你的运动方式，你要学会多倾听身体的反馈。”她恍然大悟，从此选择了更柔和的运动，再也不莫名其妙地生病了。身体不会说话，却是最诚实的。无论生理还是心理上的不适，都会通过身体如实地反映出来，记得多关注这些反馈。

（6）直觉。 给一些来路不明、无法解释的信息开绿灯，就像丘吉尔一样。

[1] 具体方法将在第六章第一节展开。
[2] 此段内容引自公众号“成甲”，有删改。——编者注

第三章　元认知——人类的终极能能力

第一节　元认知：成长慢，是因为你不会“飞”

1946年10月24日，一群科学家为了研究太阳的紫外线，在美国新墨西哥州白沙导弹试验场发射了当时世界上最先进的V2液体火箭，该火箭还搭载了一台35mm的相机。火箭飞到大约104千米的高度时，相机启动并拍摄了一张照片，那张充满颗粒的模糊黑白照片开启了人类从太空中反观自己的新纪元。

随后的几年里，人类进行了多次尝试，终于在1959年8月7日，美国“探索6号”卫星拍摄了第一张地球全景照，人类从此拥有了“上帝之眼”，以从未有过的视角俯瞰这个神奇的蓝色星球。有了人造卫星的辅助，人类对地球的观察便一目了然，社会的进步也一日千里——通信、气象、导航、测绘等技术飞速发展，偌大的地球俨然变成了一个“地球村”。今天，人们已经可以便捷地使用数字地球技术。

记得第一次从“谷歌地球”上看到自己的家乡时，我心里发出了深深的感叹：原来这就是飞一般的感觉，就像自己有了翅膀一样，可以在世界的每一个角落任意遨游！但是你可知道，早在15万年之前，人类就已经拥有这种能力，当然不是指人的身体真的飞到空中，而是指意识与本体分离，“飞”到更高处去反观自己。

你如果仔细观察过这个世界上优秀的人，就会发现他们几乎都是“飞”着前进的；我们跟不上他们的脚步，可能正是因为自己不会“飞”。绝大多数人并未意识到自己身上还有一对翅膀，更不曾想如何主动挥动它们，好让自己飞起来。现在就让我重新唤醒你，帮你从混沌中展开翅膀，学会运用人类的终极能力——元认知 。

“万物之灵”的根源

元，在汉语中有“头、首、始、大”的意思，即最高级别的，比如一个国家的最高领导人会被称为国家元首。元认知，就是最高级别的认知，它能对自身的“思考过程”进行认知和理解（见图3-1）。

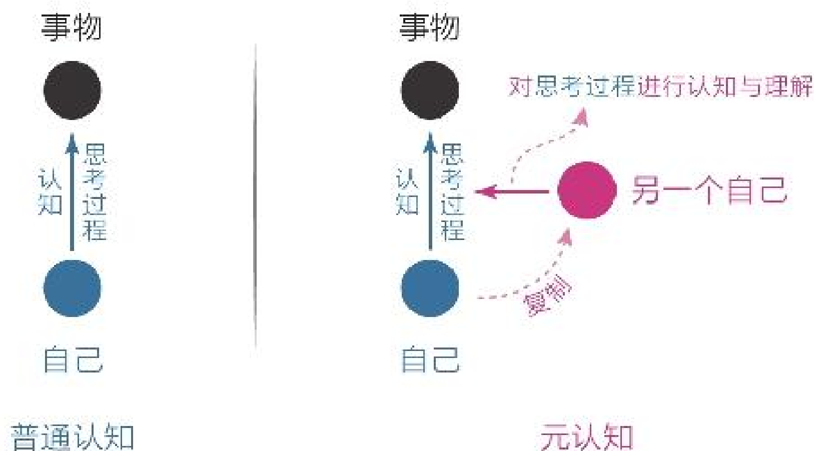


图3-1　普通认知与元认知的区别

听起来有些拗口，实际上，元认知能力就是我们习以为常、见怪不怪的反思能力。这种能力不仅为我们人类所独有，也是我们成为万物之灵 [1] 的根源。其他动物是不具备这种能力的，与人类基因最接近的大猩猩也最多只能分辨镜子中的猩猩是自己，它们依旧无法从自我和当前的情境中脱离，假想出“另一个自己”——因为它们没有元认知这对“翅膀”，天生就不会飞！

而人类不同。人类的大脑进化出了新皮层，这使我们具备了极强的感知和思考能力，从而可以依靠理智生活，而其他动物则只能依靠本能和情绪来生存。更神奇的是，人类还可以观察自己的思维活动，找出其中不合理的地方，然后改进优化，不断做出更好的选择。人的思维就好比一把锤子，它不但能钉钉子，还能复制出另一把锤子来锤打自己。只要方法正确，时常修订，那么这把锤子就会进化成更高级的工具。

或许因为人类生来就拥有这种能力，所以人们对此不以为然，但回望历史长河便可知道，这可是其他物种求之不得的本领，我们没有理由不好好珍惜。

元认知能力的差异

那么为什么人人都有反思能力，但人与人之间的差别却如此之大呢？原因其实很简单，元认知能力也是有层级的，在人人都有元认知能力的世界里，唯有拥有更高级的元认知的人才能胜出。按照心理学的意向性 [2] 分类，元认知至少可分为六个等级，它们最终又可归为两类：

被动元认知和主动元认知。

普通人通常只会在遇到问题时被迫启用这个能力，比如遭遇指责、批评时，才不得已去反思纠正；处于顺境时，依旧会顺着本性生活，该玩手机玩手机，该睡懒觉睡懒觉，对自身行为的好坏毫无觉察。被动使用元认知的人，似乎只有在迫不得已的情况下才会被迫扇动几下翅膀。而有些人即使在没有威胁的情况下也会尝试练习扇动翅膀，让自己不断进化，彻底远离危险。

从被动到主动，这是一个转折点。当一个人能主动开启第三视角、开始持续反观自己的思维和行为时，就意味着他真正开始觉醒了，他有了快速成长的可能。

元认知如何改变我们的命运

反观，是元认知的起点。当你开始反观自己的思考时，神奇的事情发生了：你能意识到自己在想什么，进而意识到这些想法是否明智，再进一步纠正那些不明智的想法，最终做出更好的选择 。缺乏自我观察意识的人只能无意识地顺着感觉和喜好行事，无论在生理上还是在精神上，都会不自觉地追求眼前的舒适和简单，觉察不到自己当前的思维和行为有什么不妥，直到碰壁。而人生是由无数个选择组成的，不同选择的累加造就了不同的人生。如果你觉得自己的人生不如意，问题十有八九就出在这里。

好在元认知一旦开启，变化马上就会发生。为了体验这种变化，你不妨想象自己身边有一个“灵魂伴侣”，他会时刻伴随、指引着你，于是，在你走神时，他会提醒你集中注意力，去做更重要的事；在你迷茫时，他会站在人生高处，帮你看清局势和格局；在你生气时，他会帮你梳理情绪，找到比生气更好的选择；在你无解时，他会深入底层规律，提示你应该抓住什么；在你懈怠时，他会站在人生的终点，警醒你现在应该做什么……

如图3-2所示，这才是高级的元认知——时刻帮你从高处、深处、远处看待现在的自己，让自己保持清醒、不迷失，保持动力、不懈怠，保持平和、不冲动。有这样的能力加持，你会差吗？

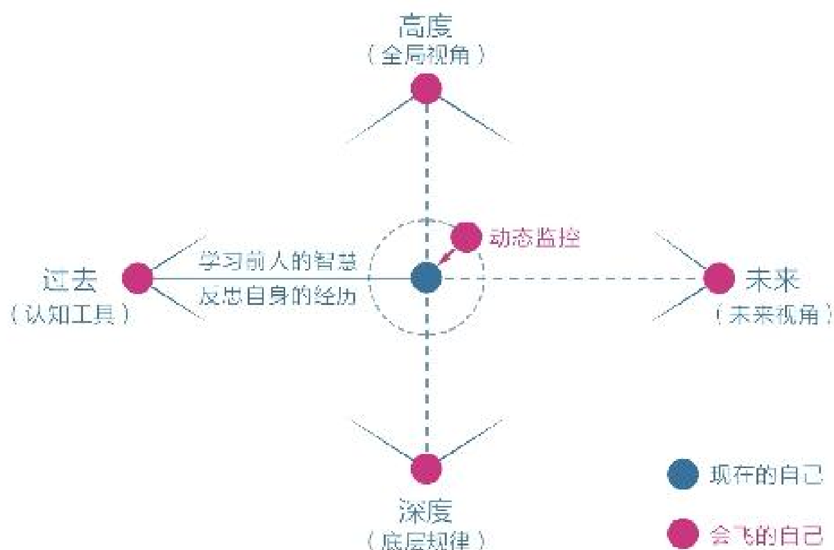


图3-2　元认知的维度

如何获取元认知能力

一旦你知晓了元认知这个概念，主动元认知就已经不可逆地被启动了，但这还不够，元认知的范畴远不止如此，要获取这种能力还有更为系统的方法。

第一，从图3-2中可以看出，提升元认知能力的工具需要从“过去”端获取，包括学习前人的智慧和反思自身的经历。

前人的智慧有很多，大多可以从书籍中获取，比如当我们读过《刻意练习》后，再面对学习中的困难时就不会逃避和畏惧，而会利用“舒适区边缘”理论让自己积极面对挑战；比如当我们读过《超越感觉》后，面对自己讨厌的人时也不会表现出攻击和不屑，而会尽力从他身上学习真实可用的东西。这正是我们需要终身学习的原因，因为学习前人的智慧可以让我们拥有更广的全局视角（高度）、掌握更深的底层规律（深度），帮我们从无知中跳出来，做出更加正确的选择。

尤其值得关注的是脑科学和认知科学，这类知识是对我们自身行为模式的直接描述，学习它们相当于直接观察我们自己。比如当我们知道自己的大脑构成时，就能意识到自己体内其实有一个“原始自我”和一个“现代自我”，我们的一切行为表现其实都是它们博弈的结果，这样，我们就知道该如何指导那个“现代自我”取得胜利，从而让自己变得更

强。

第二，自身的经历更是一种独特的财富。我们每天的生活像河水一样流过，如不做停留则很难攫取生活中的智慧，而反思复盘让我们有机会思考有什么经验可以获得、有什么教训可以汲取，这样就可以在下次面临类似问题时避免做出像当初那样不够明智的选择。曾子曰：“吾日三省吾身。”古人早已将反思复盘的方法付诸实践。

第三，如果说学习和反思是静态的，那处于当下的、动态的自已又该如何主动运用元认知呢？很简单，启用你的“灵魂伴侣”啊！让他时刻监控你，就像电脑系统里的杀毒软件，监控着你的每一次操作，一旦发现可疑文件就立即发出警报。

试着回顾一下这类场景。你需要查找一份资料，打开手机，看到微信上有个小红点，不自觉地点进去，发现有人在朋友圈里发了一段搞笑视频，忍不住点开看了一下，又发现这个视频的背景音乐是自己找了很久的曲子，于是打开音乐软件去搜索这首歌曲……不知不觉，半小时过去了，之前要查找资料的事早已忘得一干二净。

我们总是这样，一开始只想找一根绳子，最后却牵出一头大象。有时候你会沉迷于微博、头条、手游而无法自拔；有时候你会这里弄一下、那里弄一下，忙得一团糟，却不知道自己到底在忙什么；还有的时候，你会困在某种情绪之中，无端地消耗着自己……这些都是元认知能力不足的表现——顺着自己的本性做喜欢和舒服的事，精力发散，缺乏觉知，任何偶发的干扰都会分散注意力。

如果有个“灵魂伴侣”一直在监控你，你就能审视自己的行为，从过程中跳出来，告诉自己：“这个事情可做可不做，还是先忍一下，等做完重要的事情再说；停下来，先想清楚什么事情是最重要的，不能盲目地做那些容易但不重要的事；再过几年回头看，现在的烦恼不值一提，与其消耗自己，不如把情绪收起来，干点有用的事……”

这种警醒和改变肯定不如保持现状舒服，但能够让你将注意力放到原来的目标上，去聚焦、去成长。

元认知能力总能让你站在高处俯瞰全局，不会让你一头扎进生活的细节，迷失其中。如果你足够细心，还会发现未来视角总是当前行动的指南针，它可以在茫茫的生命中为你导航，让你主动选择去做那些更重要而不是更有趣的事情。

第四，提高元认知能力的方法有很多，但最让人意想不到是下面这

条——冥想。是的，冥想就是那种只要静坐在某处，然后放松身体，把注意力完全集中到呼吸和感受上的活动。

冥想带来的极度专注可以帮大脑做健身操。通过持续锻炼，大脑可以直接从物理上提升人的元认知能力，如果过程中觉察到自己走神了，我们只需柔和地将注意力拉回来。现在再联系之前提到的“灵魂伴侣”，不难发现这些活动本质上都在做同一件事：监控自己的注意力，然后将其集中到自己需要关注的地方。

反馈是这个世界的进化机制。有反馈，并形成回路，就可能使任何系统开始自我进化，无论机械设计还是软件系统都是如此。而元认知正是人类认知能力的反馈回路，有了它，我们才可能进入快速进化的通道。

虽然元认知能力很有用、很神奇，但我还是想给大家一句忠告：想拥有和掌握元认知能力并不容易，这需要不断地练习、练习、再练习。很多时候，你发现自己做得并不好，没关系，重新再来。用不了多久，你就会发现，自己慢慢变得和以前不一样了。

这种变化也是反馈，收集这些反馈，然后继续激励自己，终有一天，你会变得与众不同。

第二节　自控力：我们生而为人就是为了成为思维舵手

如果没有元认知，我们将不能自称为“人”；如果元认知能力不强，我们也很难从人群中脱颖而出。元认知能力如此重要，以至于被称为人类的终极能力。那如此重要的能力仅仅是如前文所说的自我觉察吗？不是。自我觉察只是元认知能力的基本盘，在实际生活中，元认知能力还能在自我控制方面提供强大的指导，可以说，元认知能力就是觉察力和自控力的组合。所以从实用角度讲，元认知能力可以被重新定义为：自我审视、主动控制，防止被潜意识左右的能力。

我们天然被潜意识左右

或许你对“自我审视、主动控制”这句话不以为然，认为自己随时可以自我审视，可以轻易控制自己的所思所想和言谈举止。如果你持有这种想法，那你可能只是简单地理解了字面意思，不信我们重新体会一下以下场景。

早上醒来时，我们的第一反应通常都是不假思索地去拿手机，这种不需要思考就能做出的习惯性反应，就来自潜意识的左右。实际上，这个时候我们最应该做的事情是起床、穿衣服、洗漱，等一切收拾妥当了再来查看信息，否则很可能受各种信息的牵引去看这个、看那个，最后，几十分钟过去了，人还在被窝里。在这一刻，我们有自我审视和主动控制的能力吗？好像没有。

让我们把时间拉长到一天这个跨度上去看看。很多人经常会在一天临近结束的时候发出灵魂拷问：我这一天都干了什么？最重要的事情好像没做多少，乱七八糟的琐事却做了一大堆！当下幡然醒悟、痛下决心，提醒自己从明天开始一定要先做最重要的事，但是第二天又不知不觉地陷入了这种怪圈。这个时候，我们似乎依旧被潜意识支配，无法自控。

现在我们再把时间拉长到做成一件事或实现人生目标的跨度上。很多人为了获得美好的人生，常常给自己立下早起、跑步、阅读、写作等目标，但是没过几天就放弃了，因为那些目标大多是受大环境影响而跟风设定的——别人说好，自己也想要，但实际上，自己并不需要。仔细想想就会发现，这仍然是我们的第一反应，是潜意识在左右我们，我们并没有真正进行自我审视和主动控制。

可见，从当下，到每天，再到一生，我们都天然被潜意识左右着。

成长就是为了主动控制

我们刚出生的时候，理智脑还没有发育完全，其战斗力约等于零，这个时候，我们只有本能。你看小宝宝，别人给他看什么，他就会被什么吸引，他们的注意力都是被外界吸引的，他们的行为也完全由天然的本能左右。

随着我们不断长大，大脑的前额皮质开始发育，理智脑的战斗力才慢慢增强。不过理智脑的战斗力其实表现在两方面：一方面是侧重学习、理解、记忆、运算的认知能力，即我们在校学习时主要锻炼的部分，另一方面则是侧重观察、反思、判断、选择的元认知能力（见图3-3）。

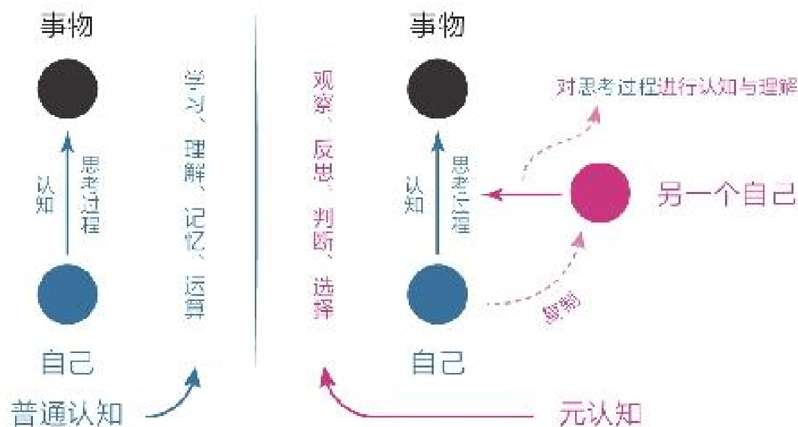


图3-3　普通认知与元认知是理智脑战斗力的两个表现

遗憾的是，我们大多数人虽然在学校集中锻炼了认知能力，但对元认知能力的锻炼却很少涉及。这也是很多人活了几十岁依然执行力不强、专注力不够、意志力不足的原因。所以，一个人要想掌握命运之船的风帆，就必须主动、刻意地锻炼自己的元认知能力，让理智脑更多地参与大脑的决策，掌握大脑的主导权，这样，我们就会比一般人走得更快、更远。

在这个主导权易手的过程中，一个人会表现出的明显特征是：能够主动控制注意力，不会被随机、有趣的娱乐信息随意支配。比如，当我们漫步街头时，元认知能力弱的人总会被路边的音乐、屏幕广告、叫卖声或突发事件轻易地吸引，而元认知能力强的人则会花那么一两秒去思考这事值不值得关注。

在小马宋的《朋友圈的尖子生》这本书中，主角之一的刘丹尼说过这样一个观点："教育的意义就是教你在遇到一件事的时候如何看待它。当你对这件事进行反应的时候，总是有你自己的天性在里面，比如说有人骂你，你就想骂回去，但是你在这个反应当中会有一个哪怕是零点几秒的间隔去思考或者审视，这个间隔就是你获得的教育或者经历的意义。"这段话非常好地阐释了元认知能力在大脑决策中的作用，就是这个零点几秒的间隔，对我们来说非常关键。

所以你现在很容易就能想明白：为什么抖音、快手等短视频App让人看得根本停不下来？因为一个视频结束后系统会立即自动跳到下一个，在整个过程中，大脑都被本能和情绪劫持，理智脑根本没有主动启动的机会。如果你希望自己能从娱乐中抽身，只需提前告诉自己："这个

视频结束后暂停几秒。”一旦理智脑拥有了审视和反思的时间，我们通常都能控制住自己。

在生活中更是如此。早上醒来时，如果能有几秒的时间用来思考，我们就可能在起床和看手机之间做出更好的选择；看到微信有未读消息提示时，如果能先停留几秒，我们就可能决定先去做重要的事，而不是点击那个小红点……总之，每当遇到需要选择的情况时，我们要是能先停留几秒思考一下，就有可能激活自己的理智脑，启用元认知来审视当前的思维，然后做出不一样的选择。

种种迹象表明，那些有影响力的杰出人士与普通人的差距普遍体现在元认知领域，前者总是能在大大小小的选择关口上，展现摆脱潜意识支配的能力，从而尽可能地观察与思考身处的环境、自己的行为、与他人的关系等，给出有理有据的见解，做出更好的选择。比如，有的人能看到事物更多的意义，赋予目标强烈的价值，因此他们比其他人的专注力、执行力和意志力更强；有的人能觉察他人的想法，克制自己的言行，从而显得情商更高。他们真正的竞争力不在于学习能力，而在于强大的元认知能力。很多学习能力、运算能力超强的学霸，他们的理智脑虽然同样强大，但未必能过好自己的人生。所以，我们要想办法锻炼自己的元认知，就像锻炼我们的肌肉一样，只要经常锻炼，它们就会越来越强，能被轻易激活。

当然，这并不是一件容易的事情。我们在生理锻炼上需要花多少心力，在认知锻炼上也需要花费同样的心力，并且要持续练习，还需要方法的指导。好在方法并不难，那就是：一定要在选择节点上多花“元时间”。

成为自己人生的思维舵手

“元时间”是我自创的概念。这是一个极好的概念，因为一天24小时看起来每分每秒都一样，但实际上并不相同，有些时间的权重要远远大于其他时间，我把这些权重大的时间叫作“元时间”。

元时间通常分布在“选择的节点”上，比如一件事情、一个阶段或一天开始或结束时。善用这些时间会极大程度地优化后续时间的质量。 换句话说，所有面临选择的时间节点，都可以被称作“元时间”。我们不能在这个时候丧失主动权，任由本能左右自己进入下一个阶段，尤其是在面对诱惑或困难的时候。那么，在“元时间”内我们要做什么呢？很简

单，就做一件事：想清楚 。

如果不在这些选择的节点想清楚，我们就会陷入模糊状态，而模糊是潜意识的领地，它会使我们产生本能的反应——娱乐。所以，基本的应对策略便是：在选择的节点审视自己的第一反应，并产生清晰明确的主张 。

比如我们希望成为一个会说话的人，那么遵守一个原则：想两遍再说。脱口而出的话往往出自本能，如果我们能在那句话说出口前先停一两秒，用理智脑再审视一遍，或许马上就会改变主意、换一种说法，甚至选择保持沉默，毕竟有时候最好的回答就是不回答。

同样，早上醒来的那一瞬间、拿起手机的那一瞬间、回到家的那一瞬间……我们都要面临新的选择，要主动消耗脑力去审视它们。虽然这样做会更累，但这正是锻炼元认知能力的最佳时机，就像是在举思想哑铃，让自己的理智脑变得更强大。

要想清楚，不仅要审视第一反应，同时还要有清晰明确的主张 。比如到了周末，我们的第一选择可能是睡懒觉；在觉察审视之后，我们可能改用这个时间来学习。但这时我们的选择还是模糊的，因为平时那些想做但没时间做的事情都堆在了一起，既想读这本书，又想读那本书，还想写文章、锻炼，等等。由于每件事的权重似乎都差不多，最后反而在犹豫不决中浪费了时间。很明显，这不是元认知能力强的表现，因为自己又在多选项前悬而不决，处于模糊状态了。

元认知能力强的一个突出表现是：对模糊零容忍 。换句话说，就是想尽一切办法让自己找出那个最重要的、唯一的选项，让自己在某一个时间段里只有一条路可以走。这道理很简单，既然权重都差不多，那么做哪件事都没有损失。犹豫不决，什么都想做又什么都做不好，才是最大的损失。

我们可以回想一下，自己行动力弱的时候，脑子里对未来的具体行动肯定是模糊不清的。 在这个时候，最好的自救方法就是把所有想做的事情都列出来，进行排序，找出最重要的那件事，让脑子清醒。

模糊，不仅需要在这些小事上消除，在选择人生目标等大事上也是如此。现实生活中，我们总是想都不想就一头扎进具体事情里，对什么事情更重要、什么事情最重要、做这件事对自己到底意味着什么等长远意义却极不清楚。

比如，阅读在你眼中可能只是用眼睛扫描文字，快速地把这本书扫

完，而在有些人眼里，阅读就是和高层次的人聊天，他们赋予阅读这样的意义，内动力就会完全不同。若是看不清意义，我们就会陷入“别人说好，自己也想要”的状态，于是什么都想学，还想马上看到效果，最后自然是盲目投入行动，却什么也做不成，进而变得更加焦虑。

焦虑的人很少有“元时间”的意识，他们习惯不动脑子、直接行动，喜欢用饱和的行动来感动自己，想与做的时间配比差距悬殊，他们甚至连一丁点儿深入思考的时间都不愿意花，任由本能欲望让自己迷失在自我满足的行动里。

被“自动驾驶”确实轻松，但这样，我们只能看着路边的风景从眼前飞驰而过，却不知道自己要去哪里，最终又会到哪里。如果一直处于这种不可控的人生状态，那就悲哀了。

综上所述，成为思维舵手有3种方法。

·针对当下的时间，保持觉知，审视第一反应，产生明确的主张；

·针对全天的日程，保持清醒，时刻明确下一步要做的事情；

·针对长远的目标，保持思考，想清楚长远意义和内在动机。

元认知能力强的人就是这样：无论是当下的注意力、当天的日程安排，还是长期的人生目标，他们都力求想清楚意义、进行自我审视和主动控制，而不是随波逐流。

如果人生是大海，那我们每个人都是一条小船，元认知能力强的人会时刻掌握方向舵，主动控制生命之船的航向，而元认知能力弱的人总是喜欢待在甲板上当个忙碌的水手，至于船嘛，漂到哪里算哪里……

高尔基曾经说：每一次克制自己，就意味着比以前更强大。我以前不是很理解这句话的意思，但是现在懂了。因为每克制自己一次，就相当于进行了一次自我审视和主动控制，相当于进行了一次锻炼。元认知能力要是能经常锻炼，我们理智脑的自控力可不就越来越强大了嘛！

[1] 《尚书·泰誓上》中写道：“惟天地万物父母，惟人万物之灵。”指人是世上一切物种中最有灵性的。——编者注

[2] 心灵代表或呈现事物、属性或状态的能力。——编者注

下篇　外观世界，借力前行

第四章　专注力——情绪和智慧的交叉地带

第一节　情绪专注：一招提振你的注意力

用元认知来观察自己的注意力是一件很有意思的事情，相信你可以轻易观察到这种现象：身体做着A，脑子却想着B。

·跑步的时候，手脚在动，脑子却在考虑明后天的安排；

·吃饭的时候，嘴巴在动，心里却在担忧与他人的关系；

·睡觉的时候，身体不动，思绪却像瀑布一样倾泻而出……

这些场景司空见惯，俗称分心、开小差，不过你可能根本不觉得这是个问题，甚至还对自己能一心二用而沾沾自喜。然而这种“做A想B”的行为模式却实实在在地影响着我们，使我们在不知不觉中徒生烦恼、渐生愚钝。从某种意义上说，它正是我们烦恼和无能的来源。

“行动”如躯体，“感受”如灵魂

为了看清这一点，我们可以试着分解注意力。回顾任何一件事，我们的注意力其实都可以分为“集中在行动上的”和“集中在感受上的”两部分，比如：

·跑步时，跑是行动，剩下的是感受；

·吃饭时，吃是行动，剩下的是感受；

·睡觉时，睡是行动，剩下的是感受……

起初，行动和感受二者是统一的。

我们会在做一件事情时全身心地感受这件事情，将注意力全部放在和当前事物相关的事情上，所以跑就是跑，吃就是吃，睡就是睡……我们刚开始学习某项技能，或还只是孩童的时候通常都是这样的，那时的我们善于投入，敏于接受，平和无忧，灵性十足。

随着行动越来越熟练，我们在行动上集中的注意力越来越少，分散在其他地方的注意力越来越多，于是我们不再去耐心感受行动。从此，分心代替专注，身心开始分离（见图4-1）。

0 注意力 100%

行动 全身心感受行动

身心合一模式

行动 担忧、幻想、焦虑……

身心分离模式

图4-1　身心合一与身心分离

缺少感受的行动，就像失去灵魂的躯壳；缺少感受的人对凡事都心不在焉、视而不见、听而不闻。更准确地说，我们在躯壳内装了一个混乱的灵魂，这个灵魂总是“做A想B”：刷牙的时候走神，走路的时候走神，洗澡的时候走神……无时无刻不在走神。

走神时，行动失去了感知，注意力也因为缺少了感受而无法形成反馈闭环，因此身体和动作开始不自觉地变得麻木或走形。不信的话，你现在就可以感受一下：走神时是不是身体有一部分始终是僵硬的，神情有一部分始终是紧绷的？

不过就身心分离模式来说，身体上的影响实属小事，真正严重的是它会对我们的情绪状态和能力提升产生持续的负面影响。

分心走神的原因与危害

分心走神的原因无非两个：一是觉得当下太无聊，所以追求更有意思的事情；二是觉得当下太痛苦，于是追求更舒适的事情。因为身体受困于现实，只好让思想天马行空。

无论我们身在何处、经历着什么，只要现实中稍不如意，我们就可以让思绪上天入地，瞬间逃离困境，享受想象中的舒适和快感。换句话说，就是分心走神的成本太低，而人的天性又是急于求成和避难趋易的，所以在默认情况下，我们都会不自觉地待在精神舒适区内。

可惜“走神一时爽”，事后我们就得承担走神带来的各种损失，其中最大的损失莫过于生命质量变差。因为走神时，我们要么沉浸过去，要么担忧将来，要么幻想不可能实现的情况，走神可以让我们活在任何时

候，唯独不能让我们活在当下。

而生命是由当下的一个个片段组成的，身心合一的片段组成的就是幸福专注的高质量人生，身心分离的片段组成的就是分心走神的低质量人生。分心走神还会造成拖延和低效，因为情绪总是滞后于行为，所以人们做事时进入状态往往很慢，需要情绪过渡。

可见，分心走神的本质是逃避，所以，面对困难时，身心分离的人总会不自觉地退回舒适区，而身心合一的人则更容易跳出舒适区，直面困难。

从长远看，一个人专注力的高低可能预示了他今后成就的大小。比尔·盖茨与沃伦·巴菲特第一次相识的时候，盖茨的父亲就分别给他们一人一张卡片，让他们在上面各写一个词，描述究竟是什么成就了自己。结果两个人的答案竟然一模一样，都是专注。

当然，我们也无须为自己的分心走神过于自责，因为从微观来看，分心走神原本就是我们的天性之一。不仅是你，所有人都一样。这背后的原因与我们大脑的记忆机制有关。

论记忆能力，人类肯定比不上计算机，无论在容量上还是在精确度上，我们都不具优势，但这并不影响我们提取记忆的速度，因为人类的大脑使用背景关联记忆的方法，即借助事情的背景或线索等提示信息来让我们想起特定内容，比如我们只根据名字、声音、时间或场景等任意要素就能瞬间想起某人、某事，而计算机则会平等地处理所有信息，每次提取信息都要从数据库中挨个搜索一遍。背景关联记忆的方式可以极大地降低大脑能耗，弥补大脑神经元处理速度的不足。

然而进化是把双刃剑，背景关联记忆的一个副作用就是：我们感观所听到、看到、摸到、尝到、嗅到的任何信息，都会引出一些其他记忆内容，又因为感观受潜意识控制，而潜意识永不消失，所以只要我们醒着，这种分心走神随时都可能发生。这也是我们需要锻炼元认知的原因，因为成长就是克服天性的过程，我们必须用觉知力和自控力去约束天性，否则就会被潜意识左右而不自知。

收回感受，回归当下

如果一个人从小就养成了全情投入和界限清晰的专注习惯，那他不仅能获得智力上的聪慧，也能获得情绪上的平和。经过长期的强化，他就能与普通人形成巨大差距，毕竟绝大多数人意识不到注意力分为行动

和感受两个部分。如果我们能早点知道这个原理并主动运用、修正，或许命运轨迹和生活质量都会有所不同。不过现在知道也为时不晚，因为只要一招即可扭转局面：让感受回归行动 。

跑步时，把感受收回来，悉心体会抬腿摆臂、呼吸吐纳和迎面的微风；睡觉时，把感受收回来，悉心感受身体的紧张与松弛；吃饭时，把感受收回来，感受每一口饭菜的香甜，体会味觉从有到无的整个过程，不要第一口还没吃完就急着往嘴里塞第二口饭菜。

身体感受永远是进入当下状态的最好媒介，而感受事物消失的过程更是一种很好的专注力训练 。它提示我们，身心合一的要领不仅是专注于当下，更是享受当下 ，而这种享受必将使我们更从容，不慌张。

慢慢练习收回感受，让注意力回到当下，我们的烦恼就会慢慢减少，精力就会更加旺盛，情绪就会更加平和，身体就会更加柔软，感知就会更加灵敏，思考就会更加深入……这个习惯涉及生活的方方面面，改变它就相当于改变了自己的底层行为模式，其力量不可小觑。

最后再讲一个故事，你可能早就听过，不过有了今天的思考，相信你能很快明白其中的深意。

一位行者问老和尚："您得道前在做什么？"

老和尚说："砍柴、担水、做饭。"

行者问："那得道后呢？"

老和尚说："砍柴、担水、做饭。"

行者又问："那何谓得道？"

老和尚说："得道前，砍柴时惦记着挑水，挑水时惦记着做饭；得道后，砍柴即砍柴，担水即担水，做饭即做饭。"

第二节　学习专注：深度沉浸是进化双刃剑的安全剑柄

200万年前，人类与黑猩猩、大猩猩还属于同一物种，此后，人类开始脱离猩猩族群，疯狂地向智人进化。进化赋予人类高度发达的神经系统，使我们拥有了极强的感知和思考能力，并借此创建了文明。

然而进化是一把双刃剑，它给人类带来能力的同时也带来了痛苦。人们因能感知太多信息而感到心神不宁，或因产生过多欲望而痛苦不堪，又或因担忧能力不足而滋生焦虑，无论顺境或是逆境都不得安生。就像今天的我们，虽衣食无忧，却总是苦于无法摆脱手机的干扰，无法

获取让人羡慕的技能，无法拥有想要的生活，等等。低层次的动物是没有这种烦恼的，它们的心灵只容纳环境中确实存在的、与它们切身相关的、靠直觉判断的信息——饥饿的狮子只注意能帮助它猎到羚羊的信息，吃饱的狮子的注意力则集中在温暖的阳光上……

如此看来，享受进化的好处也要承受进化带来的痛苦，不过也无须担心，因为部分智者早已有意无意地跳出了这种限制，他们采用一种极为有效的行为模式，让自己的情绪和能力经常处于平和与高效的状态。如果进化是一把双刃剑，那这些人就相当于找到并抓住了双刃剑的安全剑柄。当众人还在懵懂中拿着刀刃劈物伤己时，他们已经学会手握剑柄披荆斩棘了。

人类情绪和能力优劣的根本差异

为了更好地理解，我们还是先从“主动选择信息的能力”开始谈起吧，因为人类情绪和能力的优劣差异来自于对自身注意力关注方式的差异。比如冥想者相比其他注意力不集中的人，更能够主动将注意力集中在自己的呼吸和感受上，屏蔽其他杂念。

在情绪上如此，在能力上也如此。能力弱者极易分心，他们必须在一个理想的环境中才能学习，任何风吹草动都会让他们心神不宁；他们总是忍不住想做点更有趣的事情，一条热点新闻、一段有趣的闲聊都能把他们的注意力从重要的事情上移开。能力强者则正好相反，他们的优势就在于能够主动屏蔽干扰，选择需要的信息并沉浸其中，为此他们甚至会主动练习，比如有人会故意在声音嘈杂的地方锻炼专注力，这使他拥有了随时随地进入深度阅读和思考状态的能力。

因沉浸能力的不同，人类最终处在了不同的层次。从大范围看，沉浸能力强的人时常处于支配层，沉浸能力弱的人时常处于被支配层。如果我们希望从人群中脱颖而出，就一定要刻意磨炼这种品质，或许这正是改变你我命运的金钥匙。

深度沉浸的方法

在上文中，我介绍了“主动选择信息”和“深度沉浸”两个概念，但前者只是入口，后者才是关键。因为能主动选择信息的人不一定能沉浸其中，所以很多人虽然能放下手机、拿起书本，能放弃娱乐、磨炼技能，甚至能大量练习，努力到感动自己，但他们就是无法让自己变得卓越。

这感觉就像是明明找到了双刃剑的安全剑柄，却不知道如何抓取，让人无比揪心。

这世上能聚焦的人很多，但卓越的人很少，其原因之一就是大多数人都缺乏深度沉浸的能力。然而获取深度沉浸的能力不能仅靠热情，它更是一项技术，是有方法论的。可惜很多成就斐然的前辈虽然拥有深度沉浸的能力，却很少有人能说清楚这能力到底是什么、应该怎么获取。幸运的是，《刻意练习》这本书给了我们大致的答案。

心理学家安德斯·艾利克森和科学家罗伯特·普尔经过大量的研究后指出：所谓天才，其实并不神秘，其本质是“正确的方法”加上“大量的练习”。换言之，我们没有变得像天才般卓越是因为方法不对或练习不够。

就方法而言，绝大多数人缺乏指导下的努力都属于“天真的练习”，即反复做某件事情，并指望只靠那种反复改善表现、提高水平。这种只靠重复的“埋头干”和“正确的方法”相去甚远。“正确的方法”通常具有以下四个特征。

第一，有定义明确的目标。 比如你要练琴，那就告诉自己：“连续三次不犯任何错误、以适当的速度弹奏完曲子。”而不是“我要练琴半小时”这样宽泛的目标。目标定义越明确，注意力的感知精度就会越高，精力越集中，技能越精进。如果目标太大，那就将它分解成小目标，这样做也是为了使目标更具体、精细。

第二，练习时极度专注。 谁都知道专注的重要性，但沉浸的关键是要做到“极度”专注，也就是说，在短时间内投入100%的精力比长时间投入70%的精力好，因为专注的真正动力并不是毅力和耐心，而是不断发现技巧上的微妙差异和持续存在的关注点，精力越集中则感知越细微。

极度专注不仅是学习的关键，也是灵感的来源。如图4-2所示，作者芭芭拉·奥克利曾在《学习之道》这本书中这样介绍：大脑在学习的时候有两种模式，一种是“意识”的专注模式，另一种是“潜意识”的发散模式。

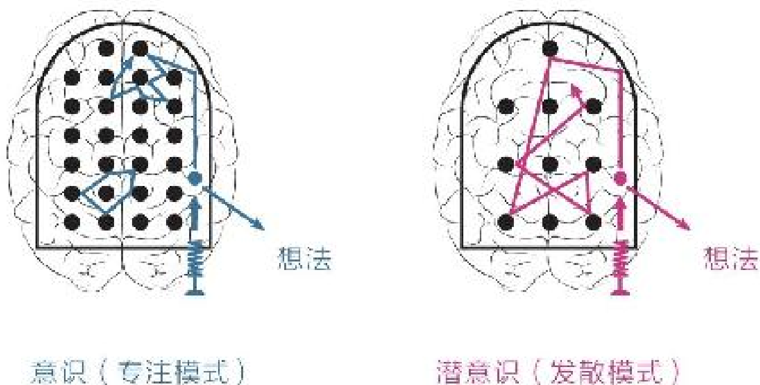


图4-2　意识和潜意识的工作模式

所谓专注模式，就是当我们专注于某件事的时候，前额叶皮层就会自动沿着神经通路传递信号，这些信息会奔向与我们思考内容相关的各个脑区，将它们连起来。在这种模式下，我们可能找到答案，也可能找不到答案，因为真正的答案不一定在我们意识关注的脑区。此时就需要潜意识的发散模式来帮助我们，它能够让大脑跳出原来的工作区域，让神经元随机地和不相关的区域进行连接，从而得到也许能解决问题的答案。

不过，想让潜意识工作必须满足一个条件，就是彻底关闭清醒的“意识”，即彻底忘掉原来那件事。两种模式好比手电筒里打出来的光：专注模式下光束紧密，穿透力强，径直打在一小块区域上；如果拨到发散模式，光柱就会散开，虽然光的强度会降低，但照亮的范围更广。要注意的是，一个手电筒不能同时照出两种光。

所以变聪明的秘诀就是：先保持极度专注，想不出答案时再将注意力转换到另一件与此毫不相干的事情上。即事前聚精会神，让意识极度投入；事后完全忘记，让意识彻底撒手。这样，灵感和答案就会大概率地出现。

阿基米德就是因为绞尽脑汁也没有想出鉴定皇冠真假的办法，所以准备去公共浴室彻底放松一下，但在他的身体进入澡盘的那一瞬间，溢出的水就给他带来了灵感。很多例子都表明，科学发现或其他智力上的突破都是在当事人毫无期待、正在想别的事情的时候出现的。

可见，好的学习模式是，在做A的时候彻底关注A，在做B的时候彻底关注B，A和B两件事情之间有非常清晰的界线。如果在做A的时候想着B，在做B的时候又想着A，那么意识工作的深度不够，潜意识也无法

顺利开启，这种边界不清的习惯对能力提升伤害很大。李大钊也说过："要学就学个踏实，要玩就玩个痛快！"说明界线分明的习惯对人性情和能力的培养都很有好处。

第三，能获得有效的反馈。一般而言，不论做什么事情我们都需要反馈来准确识别自己在哪些方面还存在不足，以及为什么会存在不足。缺少反馈，我们既容易出错，又容易走神，而且很难快速提升个人能力。因此，有教练指导是极好的事，有老师批评也是好的，闭门造车式的练习不仅容易让人分心走神，也会让自己长期在低水平层面徘徊。所以，想方设法得到及时、有效的指导和反馈是不断精进的重要条件。如果条件有限，反馈也可以通过书籍影像、与他人交流或者自我反思来获取。

第四，始终在拉伸区练习。一味重复已经掌握的事情是没有意义的，但挑战太难的任务也会让自己感到挫败，二者都无法使人进入沉浸状态，好的状态应该介于二者之间。

著名心理学家米哈里·契克森米哈赖在《心流》一书中提出这样一个模型（见图4-3）：当人们对当前的活动感到厌倦时，说明应该提高难度；当人们对当前的活动感到焦虑时，说明应该保持这个水平专注练习，如此反复交替就可以让自己进入心流通道，沉浸其中。

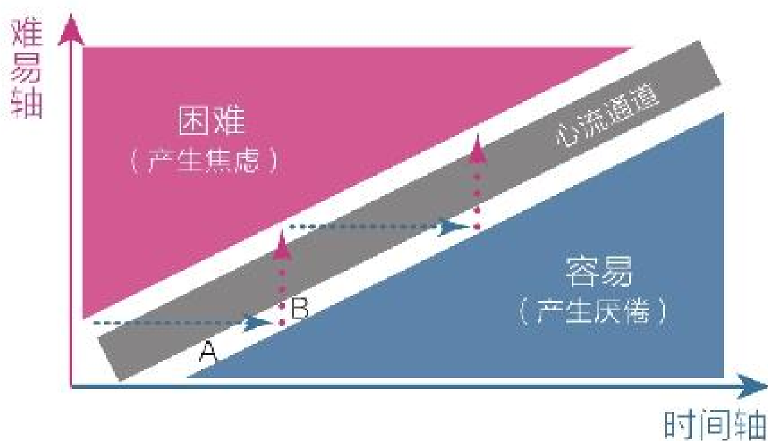


图4-3　心流通道

我们每个人都必定有过这样的经历：因喜欢一件事而沉醉其中，忘记时间，不知疲倦，不管这件事是娱乐消遣还是学习研究，这种沉浸都是可遇不可求的自发状态。但若想在某方面有所成就，就不能依赖这种

不稳定的自发状态，必须建立稳固可靠的行为模式。因为我们面对的不仅仅是兴趣，还有让人心生畏惧的核心困难。

也就是说，我们每天都要做那些让自己感到有些困难但又可以通过努力来完成的事情，即跳出舒适区，避开困难区，处在拉伸区。

好在我们可以依据上述四点建立主动沉浸的行为模式（见图4-4），时常练习则能将其固化为深度沉浸的底层能力，从而辐射生活的方方面面。



图4-4　刻意练习四要素

学完刻意练习这个理论的当天，我就开始了实践。

以前女儿练钢琴时，她妈妈会要求她把新学的曲子弹10遍，只要次数够了，任务就完成了，现在我用刻意练习的原则改变了练琴方法。

我先听她弹一遍，发现有很多不熟练、易出错的地方，于是我要求她今天只练第一节，后面的先不练（把大目标拆分成小目标），然后只练刚才弹错的地方（在拉伸区练习），只要能连续流畅地弹3遍不出错就算完成（目标具体清晰）。练习过程中，我会及时纠正她的指法和按键错误（及时有效的反馈），这样，她很快进入了专注状态（沉浸其中），不一会儿就把第一节弹得很好了。

虽然结束时女儿直呼好累，但明显成就感满满，因为她已经不畏惧最难的地方了。如果不这样要求，她就会一遍一遍地弹自己熟悉的地方，难的地方就一带而过，中途还经常会漫不经心地停下来，这样的练习非常低效。

细心体会上述四个要素，我们就可以进入深度沉浸状态，从“聚焦”走向“卓越”，当然，要做到真正的卓越离不开另一个要素：大量的练习。

这种大量练习需要到什么程度呢？小钢琴家陈安可或许可以为我们提供一个参考答案。她三岁半开始练琴，一年半后就上节目演奏8级难度的钢琴曲。在一次节目采访中，她坦言自己每天要练4小时琴，而在更早的采访中她就说："我每天都练，没有一天不练。"

可见，天才也需要大量的练习，或者说正是"正确的方法"加"大量的练习"造就了天才。无论是谁，拥有深度沉浸的能力后，就一定能走向某一领域的高处。

所以，从现在开始，好好地审视自己吧。

·审视自己的注意力——是被动吸引还是主动选择？

·审视自己的沉浸度——是分心走神还是极度专注？

·审视自己的练习量——是浅尝辄止还是大量投入？

前人的智慧足以使我们走向卓越，只要用心拾取，我们一定能在进化的大潮中成就自己，造福他人。

第五章　学习力——学习不是一味地努力

第一节　匹配：舒适区边缘，适用于万物的方法论

我在前一章描述的深度沉浸其实并非刻意练习的真正核心，其真正核心在于难易匹配上。

“匹配”这个关键词很可能被大众忽略了，但稍加研究我们就会发现，只要掌握了匹配原则，我们就可以掌握一个适用于万物的方法论。这么说还真不是夸张，因为匹配原则的适用范围实在太广了。

好的成长是始终游走在“舒适区边缘”

就在我写这部分内容的时候，碰巧读者“Amy曹”跟我分享了她的几点体会，我一看内容就会心地笑了，因为她的体会正好印证了“匹配”这个关键词，所以我们不妨从她的故事开始。

第一件事说的是跑步，她说：“之前我要求自己每天跑步1小时，靠意志力，我坚持了蛮长一段时间，但是最后还是中断了。最近我调整了跑步的时间，改为每次30分钟，最好不要少于一周4次。调整以后发现，我可以不用太靠意志力去做这件事，而且会主动想办法坚持，并且跑完后会很放松，不像之前那样连续跑1小时会很累、很难受。我真的能感觉到现在这种‘主动做’和原先那种‘靠意志力做’完全不一样。”

第二件事说的是学英语，她说：“原来每天学习1小时我会烦躁，但现在改为每天学习30分钟，时间一到就不学了。这样，我反而可以坚持每天学，不厌倦。”

最后她总结道：“找一个自己能坚持做下去的方式，比单纯按照标准化的时间和方式做更重要。以前一直以为多花时间才能学好、才能达到效果，其实那是因为自己急于求成，想要快速见效，这样反而不容易坚持。现在降低了难度和标准，自己的行动力反而能持续增强，虽然达到目标所需的时间可能会变长，但是我相信这样的坚持最终可以产生复利效应。”

不知道你看了“Amy曹”的故事后有何感想？在我看来，她最可贵的地方在于能够主动降低学习的强度和难度，使自己处在最佳承受范围，既保留了学习的成就感，也保证了学习的挑战性。

但是对大多数人来说，这种做法是反直觉的，因为我们想要做成一

件事的时候，通常都会告诉自己要很努力、很拼，会给自己设定一个很高的标准，还会经常给自己“打鸡血”，告诉自己坚持就是胜利。这是我们默认的思考模式，只是默认的不代表就是科学的。那么科学的模式是什么呢？

回忆图1-4的内容，它告诉我们，最佳的学习区域在拉伸区内、舒适区边缘，在这个区域，我们既有成就又有挑战，进步最快。事实上，它就是难易匹配的意思：既不要太难，也不要太容易，难易适中的地带才是学习的心流通道。

“Amy曹”一开始就处在困难区。由于想快速看到改变，她制订了远超自身水平的学习、训练计划，结果因体验太痛苦而中途放弃，这非常像我们常见的激励模式。很多缺少经历的年轻人都是这样的，总想同时实现太多、太大的目标，还希望在很短的时间内实现，于是不自觉地把自己推到了困难区内。他们总是兴冲冲地开始，热火朝天地做上几天，然后很快就没劲了——做事情半途而废就是这个原因。

当然，匹配原则不只适用于学习这一领域，在我能观察到的任何领域，几乎都遵循这个规律。

比如健身，我们每次推举受力的时候其实都是肌肉撕裂的过程，这种轻微的撕裂会让人产生酸痛感但不会造成伤害，经过休息和营养补充，肌肉就会开始修复，修复过后会变得更强壮，所以每次教练让我们再坚持一下，做到力竭，就是在逼迫我们走出肌肉的舒适区到拉伸区。

其他运动也是如此，比如很多人都想通过跑步来减肥，但有的人很刻苦，上来就猛冲，以为那种痛苦感就是努力的证据，其实不然，专业教练给出的方法看上去更像是一种偷懒的做法。比如教练会建议你先慢跑，到稍微气喘的时候就改为快走，等气匀了再改为慢跑，如此反复，运动半个小时。因为就减肥而言，有氧运动前20分钟消耗的主要是身体里的糖，30分钟之后消耗脂肪的比例才会有较大幅度的上升。所以我们只需每次到舒适区的边缘坚持一下，然后回到舒适区停留一下，调整好了再到舒适区边缘……如此反复。在接下来的10～15分钟，如果体力允许，就尽量快跑，或者强度至少比前30分钟再大一点，以便消耗更多的脂肪，因为此时身体已经适应了一定的强度，可以离舒适区边缘再远一些。

再说阅读。很多人喜欢向能人索要书单，认为能人们推荐的书肯定很好。他们按照书单兴冲冲地买一大堆回家，读的时候才发现那些书根

本没能人们说的那么好，有些书晦涩、难懂、根本读不下去，没过几天，他们的兴趣就消失了。这是因为每个人的知识背景不同，同样一本书，能人们读起来可能刚好在拉伸区，但我们读起来则在困难区。所以，这个时候，不妨先把这本书放一放，去看那些自己感兴趣、又刚好能读懂的书，让兴趣、难度、需求同时匹配到舒适区边缘，这样的书肯定会让你读得津津有味。

再说说学习。成绩不好的同学想要奋起直追，想到的第一件事往往是努力比拼，于是他们也和成绩好的同学一样去做那些比较难的题目，结果人家学得挺轻松，自己却学得很痛苦，差距越拉越大。因为学习同样的内容，成绩好的同学可能刚好在拉伸区，但自己可能在困难区。此时，正确的做法应该是先沉住气，主动降低学习难度。

知道了这个原理以后，我们就应该花大量的时间去梳理哪些内容处在自己的拉伸区，即梳理那些“会做但特别容易错或不会做但稍微努力就能懂” 的内容，然后在这个区域内努力。如果你已经为人父母，那就应该花大量的时间探寻孩子的拉伸区，然后指导他们在舒适区的边缘努力，而不是看到孩子考不好就一味冲着他们发脾气，说别人家的孩子如何如何，对标优等生，给孩子加学习量、加难度，这样做往往会适得其反。

另外，很多人说自己学习时经常分心走神、不够专注，其实原因也是一样的，因为他们可能并没有刻意关注自己学习内容的难易程度、调整学习的快慢节奏。我的朋友宋鼎华是一名高级工程师，平日里大家都叫他“宋兄”，他的孩子正在读高中，学习成绩始终名列前茅，可贵的是孩子从来不上课外兴趣班，学习之余还有不少玩游戏的时间，是名副其实的“学霸”。在一次聚会中，我正好与宋兄临座，于是试探地问：“你在孩子的学习上有没有采取什么特别的方法？”没想到他干脆地说：“有的！”我竖起耳朵继续听，他说：“就两条，一是像对待考试一样对待家庭作业；二是有问题只找主观原因。”

我听后有些发懵，心想：这就是所谓学霸的秘密吗？尤其是第一条，我竟然抓不到要领。后来才明白，“像对待考试一样对待家庭作业”就是让孩子保持合适的学习节奏。因为大多数孩子在家里写作业的时候都会因缺少限制而漫不经心，一会儿上厕所，一会儿喝水，遇到不会的就卡在原地发呆或马上求助，这种状态看起来像一直在学习，实际上是在舒适区内磨洋工，不仅效率低，还特别容易出错。而要求像考试一

样，他们就必须逼迫自己集中注意力，在最短的时间内做最多的题，并且还要做正确，于是他们不自觉地把自己推到了舒适区的边缘。在这种状态下，孩子必然会极度专注，学习效率和成绩自然会提升。

距离太远的，我们都把握不住

面对上述需要努力的事情，我们需要游走在舒适区边缘，那么，面对那些不需要努力，甚至是令人享受的事物时，我们又该如何呢？比如突然有了大量的时间和金钱。我想很多人肯定希望时间和金钱越多越好，不过我劝你一定要谨慎，因为距离我们太远的事物，我们通常无法把握，无论它们是令人痛苦的还是令人享受的。

2019年暑假，一位年轻的老师在向我提问的时候说："别人羡慕我有寒暑假，但我一点也不喜欢，因为自己根本没有能力掌控这些大量的空余时间。不仅计划一个没实现，连作息时间也乱作一团。可以说，我对假期简直一点控制力都没有。"

很多学生也经常给我留言，说上了大学之后，一下子没有了高三时的那种紧张感，虽然刚开学的时候还算自律，但很快就开始变得懒散，宅在寝室里打游戏、刷抖音，无法专心学习，尤其是独处、时间由自己支配的时候，总是不自觉地选择最舒适的娱乐活动。这其实就是自由时间超出了自己的掌控——他们失控了。

千万不要认为没有管束的生活很美好，一旦进入完全自由的时间，虽然开始会很舒服，但很快，我们就会迷失在众多选项中——做这个也行，做那个也行。做选择是一件极为耗能的事情，如果没有与之匹配的清醒和定力，绝大多数人最终都会被强大的天性支配，去选择娱乐消遣。在有约束的环境下我们反而效率更高，生活更充实。

至于突然获得巨额财富这种事，估计大多数人都很难有这样的运气，不过我们可以看看别人的经历。2002年，英国男子卡罗尔中了970万英镑奖金，一夜之间从垃圾工成了超级富翁，然后他开始买豪宅、买名车、吸毒、赌博，7年后，其财富被挥霍一空，妻子离他而去，他不得不重做苦力，靠救济金生活；2006年，英国女子温迪·格雷厄姆中了100万英镑奖金，结果奖金在一年内被花光，该女子沦为穷光蛋。据统计，在美国，每年彩票中奖者的破产率高达75%。以此为戒，我们一定要保持清醒，认真审视自己控制欲望的能力，不要让悲剧发生。

理想的状态是持续获取与自己当前能力相匹配的财富或自由。这一

点，做父母的应该有所启示：我们要关注孩子当前对自由、财富的掌控程度，在适当的时候适当放权或鼓励，这样的父母才是真正明智的。那些溺爱孩子的父母，往往在孩子很小的时候就给他们很大的决策权，让他们自己决定吃什么、玩什么、做什么，但孩子根本没有相应的掌控能力，最后变成了自以为是、自私自利的人，造成这些后果的原因正是我们缺少对匹配这个概念的认识。

人们常说底层概念、底层规律，那到底什么是底层呢？在我眼中，能解释的现象越多，这个概念就越底层 。所以你掌握了匹配原则之后，就可以自己解释其他事情了，比如有人问你："练习写作是日更好还是周更好？"你可以这样回答："不管采用哪种方式，关键是你有没有让自己处在舒适区的边缘进行练习。如果输出的东西都是在舒适区随便写写的，那写再多也没用。"这样的回答既能给出开放的答案，又能抓住问题的本质。

从这个底层概念中我们可以得到这样一个结论：不管做什么，不管当前做得怎么样，只要让自己处在舒适区的边缘持续练习，你的舒适区就会不断扩大，拉伸区也就会不断扩展，原先的困难区也会慢慢变成拉伸区，甚至是舒适区，所以成长是必然的 。

同时，我们也可以肯定：速成是不可能的 。因为能力圈只能一点一点扩大，所以只要我们遵循匹配规律，不断在舒适区边缘拓展自己，同时愿意和时间做朋友，那么我们注定可以持续成长，重塑自己。

一切为了匹配

刻意练习的四要素看上去各自独立，实际上环环相扣、互连互通，而且它们最终都指向匹配。

先说第一个要素"目标"，它能帮我们解决行动力中的大问题。比如，我们每次行动遇阻时都会一筹莫展，但只要细想就能发现，不管你遇到的是什么问题，其根源都是一样的，那就是：这个问题太大、太模糊 。

所以，你只要拆解目标 ——把大目标拆分为小目标，任务就会立即从困难区转移到拉伸区，这样你就愿意行动了。不信的话，你可以细心观察一下，几乎所有的行动达人都是拆解任务的高手 。

掌握了这个原理，我们就能推导出从舒适区到拉伸区的策略：提炼目标 。在舒适区内行动最大的特点就是不动脑筋地重复，这种状态下，

人们凭习惯和感觉做事，没有特别需要关注的东西，所以学习的时候分心走神，跑步的时候分心走神，睡觉的时候也分心走神，这样，做什么事都不会有太大的长进。

在拉伸区练习的一大特点就是要有关注点。关注点越多、越细致，我们的注意力就越集中，提升的效果就越明显，因此，跳出舒适区的最好办法就是去发现和收集那些要点，也就是每次行动的小目标。比如练习弹钢琴的时候，不是一遍一遍地重复，而是只练出错最多的地方；比如背单词的时候，不是一遍一遍地重复，而是看完之后合上书进行自我测试，把出错的单词找出来，然后不停地重复记这些出错的单词，直到全部掌握。

目标清晰了之后，“极度专注”也自然能做到了，然后通过自我测试、反思、错题本这些方式获得反馈，这样做能不断优化自己关注的要点和小目标。

学习不只是一味地努力，成长也不只需要“打鸡血”、拼意志力。只要站在舒适区边缘，一点一点往外走，同时和时间做朋友，你肯定会在不经意间发生蜕变。

第二节　深度：深度学习，人生为数不多的好出路

胡适的英语老师、出版家王云五先生是这样自学英语写作的：找一篇英文的名家佳作，熟读几次以后，把它翻译成中文；一星期之后，再将中文反过来翻译成英文，翻译期间绝不查阅英语原文；翻译好后再与原文比对，找出自己翻译的错误、失误和不够精良之处。

如此反复练习，王云五先生积累了扎实的英文功底，为日后从事英语教学和出版事业打下了坚实的基础。在那个科技、信息远不如今天发达的年代，有限的学习条件迫使人们静下心来深度学习。

时间拨到数十年之后，我们的社会发生了巨变，人类进入了前所未有的物质和信息丰富时代。时至今日，恐怕很少有人能像王云五先生这样主动静下心来深度学习了，甚至有很多人认为，现今，学习已经不必如此费劲、艰辛，人们有太多方式可以让自己轻松地获取知识，比如每天听一本书、参加名人的线上课、订阅名家专栏或参加某某学习社群，等等，轻松高效，干货满满，只要自己持之以恒，就肯定能有所成就。

可惜这只是一种错觉。科技和信息虽然在我们这一代发生了巨大的

发展，但人类的学习机制并未随之快速变化，我们大脑的运作模式几乎和几百年前一样。更坏的消息是，丰富的信息和多元的方式带来便捷的同时，也深深地损耗着人们深度学习的能力，并且这种倾向越来越明显。

种种迹象表明，快速、简便、轻松的方式使人们避难趋易、急于求成的天性得到了放大，理智脑的潜能受到了抑制，而深度学习的能力几乎全部依赖高级理智脑的支撑。

我隐约看到：一小部分知识精英依旧直面核心困难，努力地进行深度钻研，生产内容；而大多数信息受众始终在享受轻度学习，消费内容。如果我们真的希望在时代潮流中占据一席之地，那就应该尽早抛弃轻松学习的幻想，锤炼深度学习能力，逆流而上，成为稀缺人才，否则人生之路势必会越走越窄。

何为深度学习

1946年，美国学者埃德加·戴尔提出了“学习金字塔”理论。之后，美国缅因州国家训练实验室也通过实验发布了“学习金字塔”报告，报告称：人的学习分为被动学习和主动学习两个层次（见图5-1）。

被动学习：如听讲、阅读、视听、演示，这些活动对学习内容的平均留存率为5%、10%、20%和30%。

主动学习：如通过讨论、实践、教授给他人，将被动学习的内容留存率提升到50%、75%和90%。

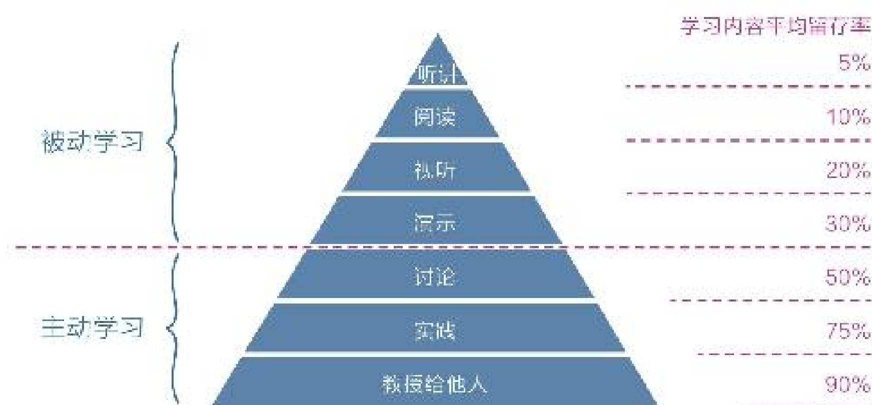


图5-1　学习金字塔

这个模型很好地展示了不同学习深度和层次之间的对比。反观自身

的学习，我们同样可以清晰地划分出不同的层次。如图5-2所示，以阅读为例，从浅到深依次为：听书、自己读书、自己读书＋摘抄金句、自己读书＋思维导图/读书笔记、自己读书＋践行操练、自己读书＋践行操练＋输出教授。

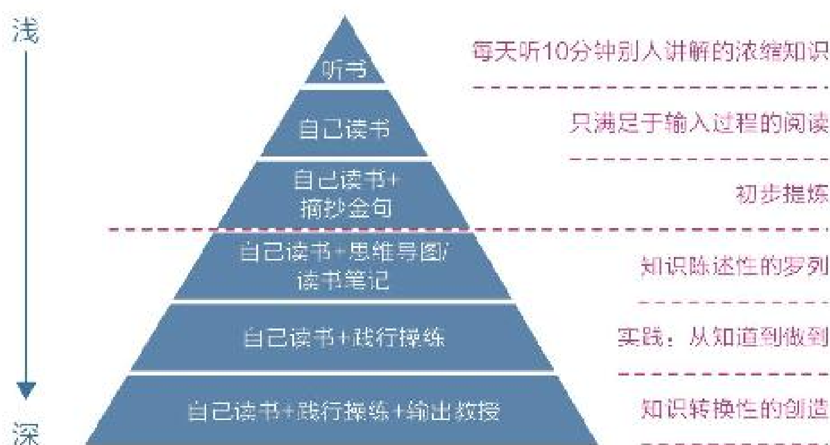


图5-2　阅读金字塔

当前有很多听书产品，读书达人用十几分钟解读一本书，假设我们一天听一本，一年就能听300多本，这种便捷新颖、浓缩干货的学习方式看似轻松高效，实则处于被动学习的最浅层。

好一点的情况是读原书，但若是读完从不回顾、思考，只满足于输入的过程，这类学习的知识留存率很低。几天之后就想不起自己读了什么。更糟的是，这种努力会让人盲目追求阅读的速度和数量，让人产生勤奋的感觉，实际上，这是低水平的勤奋，投入越多损失越大。

还有一类人的数量也不少。这类人能够自己阅读，也做读书笔记或思维导图，但遗憾的是，他们的读书笔记往往只是把书中的内容梳理罗列了一番，看起来更像是一个大纲。很多人醉心于此，似乎对全书的知识了然于胸，殊不知，自己只是做了简单的搬运工作而已。虽然这种做法在一定程度上属于主动学习，但它仅仅是简单的知识陈述，与高级别的知识转换有很大的不同。

更深一层的是，读完书能去实践书中的道理，哪怕有那么一两点内容让生活发生了改变，也是很了不起的，因为从这一刻开始，书本中的知识得到了转化。

从知道到做到是一种巨大的进步，然而自己知道或做到是一回事，

让别人知道或做到又是另外一回事。不信你可以试着将自己知道的东西向别人清晰地陈述，你会发现这并不容易。明明心里想得挺明白，讲的时候就开始语无伦次了，如果再让你把知道的东西写下来呢？你可能会觉得根本无从下笔。

请注意，遇到这种困难才是深度学习真正的开始！因为你必须动用已有的知识去解释新知识 ，当你能够把新学的知识解释清楚时，就意味着把它纳入了自己的知识体系，同时达到了可以教授他人的水平，并可能创造新的知识。

罗振宇曾提到他是这样学习的："我每天要求自己写够五篇阅读心得，不用长篇大论，短短几个词就行。因为真正的学习就像是缝扣子，把新知识缝接到原有的知识结构中，每天写五篇阅读心得就是逼迫自己原来的知识结构对新知识做出反应，然后把这些反应用文字固化下来，缝接的过程就完成了。"

可见"缝接"是深度学习的关键，而大多数人只完成了"获取知识"，却忽略了"缝接知识"这一步，因此，他们的学习过程是不完整的 。有些人做了一定的缝接，但缝接得不够深入，没有高质量的产出，也使学习深度大打折扣。

浅层学习满足输入，深度学习注重输出。从想法到语言再到文字，即将网状的思维变成树状的结构再变成线性的文字，相当于把思想从气态变成液态再变成固态——那些固态的东西才真正属于自己。毕竟任何知识都不可避免地会损耗，并且这种损耗一直存在，如果不想办法把自己学到的东西固定下来，时间一长，这些知识就会烟消云散，留不下多少痕迹。

有了自己的东西，便一定要教授出去，教授和缝接会相互巩固，形成循环。《暗时间》的作者刘未鹏说："教"是最好的"学"，如果一件事情你不能讲清楚，十有八九你还没有完全理解。当然，教的最高境界是用最简洁的话让一个外行人明白你讲的东西。

所以，逼迫自己获取高质量的知识以及深度缝接新知识，再用自己的语言或文字教授他人，是为深度学习之道。

如何深度学习

深度学习有以下3个步骤：

（1）获取高质量的知识；

（2）深度缝接新知识；

（3）输出成果去教授。

这样的学习必然要放弃快学、多学带来的安全感，要耗费更多的时间，面临更难的处境，甚至还会“备受煎熬”。但请一定相信：正确的行动往往是反天性的，让你觉得舒服和容易的事往往得不到好结果，而一开始你认为难受和困难的事才能让你真正产生收获，所以我们可以通过以下几个方法逐步改进。

一是尽可能获取并亲自钻研一手知识。 比如，我们可以读经典、读原著，甚至读学术论文。经典的一手知识已经经过时间的沉淀，其价值已被证明，值得精耕细读。我们要放弃那些“几分钟读完……”“每天一本……”“十堂……课”的干货幻想，虽然这些方法也能带来一些启示，但终究是支离破碎、被人咀嚼过的。亲自钻研虽然更艰辛，但能感受到深度理解产生的真正快感，这比吸收浅薄的二手知识不知道要舒服多少倍。读书这件事最好不要请人代劳，从长远看，终归是要自己获得挖矿的能力的。

二是尽可能用自己的话把所学的知识写出来。 每读完一本有价值的好书，就用写作的方式把作者的思想用自己的语言重构出来，尽力结合自身经历、学识、立场，去解释、去延伸，而不是简单地把书本的要点进行罗列。因为简单的知识陈述无法达到深度缝接的效果，只有做到知识转换才能用旧知识体系对新知识进行深度缝接，所以在重构时，我们可以只取最触动自己的观点，其他观点可以放弃，即使它们很有道理。如有机会，我们还可以花足够长的时间去打磨一个主题或观点，当一个你精心打磨的作品打动了别人，它产生的影响力将远比每天都写但缺乏深度的思考要大得多 。而且，写作具有复利效应，我们写的文章随时可能被他人读到，这样也间接达到了讨论交流和教授他人的目的。

三是反思生活。 学习不止读书，生活经历同样可以被深度学习。比如《好好学习》一书的作者成甲就非常注重反思，他每天早上大约要花2小时进行复盘反思，还要求自己的员工也这样做。他在书中花大量笔墨阐述了反思的方法和好处，他说：人与人之间的差距不是来自年龄，甚至不是来自经验，而是来自经验总结、反思和升华的能力。

受这个理念的影响，我从2017年2月开始坚持每天写复盘反思，有时几句话，有时上千字。通过持续反思，很多没想明白的事情想清楚了，很多模糊的概念变清晰了，很多看似并无关联的事情居然有了底层

的联通。持续反思让我对生活细节的感知能力变得越来越强，从生活中获得的东西也越来越多。这部分内容的立意与构思也来自平日的反思。如果让我推荐一个不可或缺的习惯，我必推每日反思。

深度学习的好处

深度学习除了能让我们不再浮躁，能磨炼理智，还能带来诸多好处，比如跨界能力的提升。古典在《你的生命有什么可能》一书中提到，人的能力分为知识、技能和才干三个层次：知识是最不具迁移能力的，你成为医学博士，也照样有可能不会做麻婆豆腐；技能通常由70%的通用技能和30%的专业技能组成，迁移性要好一些；而到了才干层面，职业之间的界限就完全被打破了。

这就解释了为什么一些人能够轻易地跨界，因为他们通过深度学习已经拥有了某些才干，而这些才干在其他领域同样适用，所以他们只需要花少量的时间熟悉知识与技能就玩得转。但反过来，如果你不具备某些才干，当你换到其他行业时，只能重新开始培养底层的知识和技能，这就非常吃力了。

深度学习还能让人产生更多灵感。我们知道爱因斯坦是在去专利局上班的路上，看到伯尔尼钟楼时突然冒出了一个假设："如果公交车以光速移动，那么从车上看，钟楼的指针会不会是静止的呢？"这个假设使20世纪最伟大的发现之一——狭义相对论走入人们的视野。而德国化学家凯库勒是在非常疲劳的情况下做了个梦，梦到一条首尾相咬的蛇，这条蛇成了他发现苯分子结构的线索。人们都惊叹科学家们的直觉和灵感，但假设爱因斯坦和凯库勒不具备深度学习的能力，他们就不会获得这些直觉和灵感。只有在自己的领域探索得足够深入时，灵感才可能在潜意识的帮助下显现。虽然我们不是科学家，但深度学习也能让我们更大概率地收获意外的惊喜。

与此同时，深度学习还能让我们看到不同事物之间更多的关联，产生洞见。比如我曾带女儿去看电影《西游记之女儿国》，剧中女儿国国王与唐僧经历生死之后对他说："我做了一个梦，多年以后，你蓄满长发，和我一起慢慢变老，但是，你并不开心。"我立即感慨道，这就是"未来视角"啊，国王用未来视角回望现在，然后做出了理智的决定，克制了自己的感情，放唐僧西行。因为一周前我正好写了一篇关于未来视角的文章——《用什么来拯救你的行动力》，换作以前，我肯定是对

此无感的。而女儿看到的只是国王好漂亮，孙悟空好搞笑……

不仅如此，如果自己在一些领域的认知积累得足够多，那么，即便是面对影视节目、娱乐八卦或新闻热点等这些分散人们注意力的事物时，也同样能调动高级认知，把它们与有益的思考关联起来，产生更深刻、更独特的见解。

据我所知，很多严肃的成长者同样喜欢娱乐消遣，比如李笑来就喜欢看电影。我敢说，当他们身处娱乐环境时，依旧是理智脑作主导，他们能不自觉地关联认知、获得启发，而非单纯地满足本能脑和情绪脑的原始需求。

娱乐热点并非没有价值，浅层知识也同样具有意义，但前提是你需要具备一定的认知深度——深度之下的广度才是有效的 。

为浅学习正名

说了这么多深度学习，那么我们应该如何对待网络上那些知识专栏、精品课、听书等产品呢？彻底拒绝或远离吗？我觉得并不需要，因为深度学习与浅学习其实并不冲突，浅学习也有其价值，关键是不要搞反它们的权重关系。我们可以把浅学习作为了解新信息的入口，但不能把成长的需求全部寄托于此，更合理的态度是：专注于深度学习，同时对浅学习保持开放。

选择一些值得关注的人，和他们保持联结。他们释放的一些有价值的信息会引领我们走向更广阔的世界，但无论如何，最终要自己去读、自己去想、自己去做。

就像这本书，如果它触动了你，也仅仅是为你开启了一个新的视角，最终能否获取深度学习的能力，只能靠你自己行动，没有人能够代替。

第三节　关联：高手的“暗箱”

如果有人问：“在不付出特别努力的情况下，可以快速变聪明吗？”他们通常会得到这样的警告：“莫做白日梦！”然而，我还真找到了一个快速变聪明的方法。

张继钢是谁？

你可能不认识他，但是他的作品《千手观音》你肯定看过。2005

年，21个有听力及语言障碍的演员亮相中央广播电视总台春节联欢晚会，呈现了极富视觉冲击力的舞蹈作品——《千手观音》，震惊了世人。

这个创意是导演张继钢1996年在山西云冈石窟、五台山、崇善寺大悲殿等地采风时产生的，作品前后打磨了7年。更不为人知的是，张继钢还是2008年北京奥运会开幕式的副导演，开幕式表演中的“梦幻五环”就是他的创意。

说到这个创意的诞生，还真是神奇有趣。当时为了达到“见所未见、闻所未闻”的要求，导演组研究了很长时间，但总也拿不出一个很好的方案。北京奥组委为了方便导演工作，给每位导演配了音响、电视和白板，白板就是那种可以吸磁铁、反复擦写的记号板。一次讨论的时候，张导说：“把这个擦掉，我再给大家谈一个方案。”结果白板上的痕迹怎么也擦不掉。张继钢的第一反应是，这块白板是个次品，于是他赶紧叫人联系奥组委的行政部门。10分钟后，派去询问的人回来说：“导演，我们真够笨的，新买的板子的塑料薄膜还没撕掉！”大家哈哈大笑：“原来是这样啊！”然后开始撕薄膜，就在这个时候，张继钢突然喊道：“别动！”在众人的诧异中，他向所有编导宣布：“奥运五环诞生了！”

于是在奥运会开幕那天，全世界的人都看到了这样的画面：29个烟花大脚印向鸟巢“走”来，当最后一个大脚印在鸟巢上空散开时，满天的烟花像繁星一样落到地面，地面的LED就向中间汇聚，形成了奥运五环图案。全世界的人都知道图案是在LED上显示的，但没有人会想到这个五环图案会被“揭”起来。

这正是大师创作的普遍手法——把远处不起眼的A，关联到近处需解决的B，然后爆发出惊人的力量。

关联，正是高手们的秘密，但因形式隐蔽，常不为人所知，故而形成了暗箱。今天，就让我们一起打开这个暗箱，把关联这个神秘武器曝光，为众人所用，助力更多人成为高手和大师。

无关联，不学习

关联是种底层能力，它不仅体现在高层，也体现在低处，与人们的日常生活息息相关。

比如在学习这件事上，很多人喜欢遵循这样的模式：阅读很多书籍和文章，不断了解新知识，做笔记、画导图、点收藏，甚至还不时在朋

友圈分享；或者时不时抛出新名词、新概念，让人感觉很厉害，以此宣告自己见多识广。然而这样的学习效果十分有限，不是说不好，而是太肤浅。

在《这样读书就够了》一书中，赵周提出了读书的三个步骤：

·用自己的语言重述信息，即找到触动自己的信息点；

·描述自己的相关经验，即关联生活中的其他知识；

·我的应用，即转化为行动，让自己切实改变。

这既是有效阅读的三个步骤，也是深度学习的三个层次：

·知道信息点

·关联信息点

·行动和改变

不难看出，知道信息点是最浅的层次，完整、深入的学习还包含关联和行动。然而很多人到了第一层就停止了，或是因为心理满足，或是因为根本不知道学习有这三个层次，于是常年遨游在知识的海洋中，始终无法进阶，这其中最根本的阻碍在于他们意识不到新学习的知识点是孤立的。不管这个新知识让人多警醒、使人多震撼，若是无法与已有的知识发生足够的关联，它存活不了太久。

在前文中我也提到罗振宇“缝扣子”的学习方法，可见高手们的学习通常不满足于对新知识的获取，更注重对新知识的“缝接”，这个缝接过程就是关联。孤立的知识就像沙粒，只有关联才能将其聚沙成塔，形成稳固的知识晶体，最终构建自己的认知体系（见图5-3）。

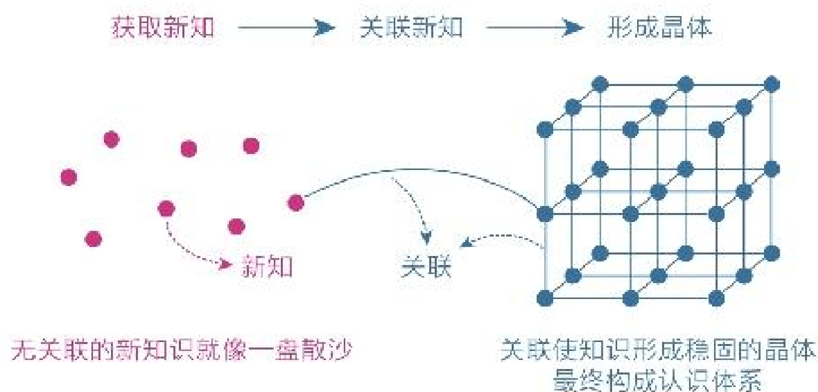


图5-3　关联是学习的重要环节

如果你了解人类大脑的学习原理，就很容易从这幅图联想到大脑中

神经元工作的情景。因为无论是学习动作，还是背记公式，从本质上来说都是大脑中神经细胞建立连接的过程。用神经科学术语解释就是：通过大量的重复动作，大脑中两个或者多个原本并不关联的神经元经过反复刺激产生了强关联。如果没有关联这个过程，就算有再多脑细胞，你也不会变得更聪明。

鉴于此，我时常也鼓励人们写作。因为单纯阅读时，人容易满足于获取新知识，而一旦开始写作，就必须逼迫自己把所学的知识关联起来，所以写作就是一条深度学习的自然路径。

放眼看去，按照关联意识的强弱，人在不知不觉间被分成了两个群体：绝大多数人习惯以孤立的思维看待事物，喜欢花大量时间收集和占有信息；而另一批先行者则更喜欢拨弄信息之间的关联，从而在不知不觉间变得聪明了起来。

事不关己，不关联

充分运用关联，确实能快速提高人的能力，但这并不意味着我们需要随时随地把所见所闻通通关联起来，那既不可能，也无必要。天下事物之多，如何能关联殆尽？所以，我们在关联时，需要牢牢聚焦自身最迫切的需求，换句话说，就是让一切与自己有关。

在这方面，《生活中的经济学——发现你内心的经济学家》一书的作者泰勒·考文给我们做了一个亮眼的示范。据说考文读的10本书中往往只有1本是从头到尾读完的。有记者目睹了考文读书的过程，并进行了报道。

一次，考文带着一大摞新书在机场等飞机起飞，他一边翻书一边跟记者聊天，2小时过去了，飞机快起飞了，考文也翻得差不多了。他留下一两本，把剩下的书都丢给了记者，说："你要感兴趣你就拿走，你要不感兴趣就直接扔了吧。"

普通人觉得要是不把书读完，实在是对不起作者或是自己花出去的钱，但经济学家考文却觉得他这样做很划算。因为只有真正和自己有关的内容才对自己有用，在这个注意力非常匮乏的时代，没有必要把所有的书或是书中所有的内容都读完。

想来也是，一本书再好，我们也无法记住全部内容。回头一翻，很多内容就像没看过一样，但那些被自己关联过的观点和知识却很难被忘记，让自己发生改变的观点必定印象更加深刻。这也反过来印证了前

文：知识的获取不在于多少，而在于是否与自己有关联，以及这种关联有多充分。对别人有用的东西可能与自己并没有关系，那就果断将其放弃，把握“与自己有关”的筛选原则，会让关联效能大大提升。

当然，还有一个更重要的隐蔽条件不能忽视：你需要明确的目标或强烈的需求。张继钢之所以能将佛像关联为舞蹈，把薄膜关联成五环图案，是因为他是一个艺术工作者，有强烈的创作需求。这就好比你手中有了一把锤子，其他事物看起来才会更像是钉子，能为你所用的东西才会变多。一个心中迷茫、漫无目的人，即使置身各种情景和知识中，也看不到有益的关联，纵使辛勤努力，也终是竹篮打水一场空。

如何获取关联能力

成为大师并不神奇，只要开启了暗箱，我们也有机会成为大师。关联能力能够让人加速演化，获取杠杆。结合上文，我们很容易梳理出几条实现路径。

首先，手中有锤子。如果你对某件事情没有足够的热爱和投入，没有极致的专注和思考，恐怕任何事物对你都没有意义。张继钢的访谈节目是我10年前看的，如果不是因为现在手中有了写作这把“锤子”，这个故事可能再也不会被我想起。

其次，输入足够多。不管是阅读获取，还是现实经历，知识和阅历越丰富，成功关联的概率就越大。很难想象空白的头脑和苍白的人生如何建立精彩的关联。所谓巧妇难为无米之炊，面对满屋子的食材，拙妇也能随便弄出点花样来，所以，多走走、多看看，多阅读、多反思。人生没有白走的路，每一步都算数。

再次，保持好奇心。瓦特好奇壶盖为什么会被热气顶起来，牛顿好奇苹果为什么会往地上落……这世间最伟大的哲思蕴藏在万事万物中，越不起眼的小事越有可能通过关联产生至深的启发。不过对于成人来说，做到这一点可不容易，若不时常净化自己，像孩子一样保持纯净，怕也只是遇到了任何事都见怪不怪、视而不见，所以，成长这件事不仅仅是提高认知，更是一种自我修炼。

最后，常说一句话。总有一些话让人听过一次就难以忘记，比如李笑来的这句话我就一直记在脑中：“这个道理还能用在什么地方？”很多高手都是这样学习的，比如混沌大学创办人李善友看书的时候，每看到一个有用的知识，都会停下来寻找联系，看看有什么其他的现象能够被

这个理论解释。不找出5个现象他是不会罢休的。

他们都有意无意地坚持着这个思维准则：但凡收获一个感悟、了解一个观点或是学到一个知识，只要触动了自己，就要想办法让它效率最大化，而效率最大化的办法就是主动关联到别处，并让自己的行动发生改变。所以你不妨也把这句话当作口头禅，时常问自己：这个道理还能用在什么地方？

一切在于主动

瓦特关联了壶盖，牛顿关联了苹果，爱因斯坦关联了钟，凯库勒关联了蛇，伟大的方法论始终存在，只是被极小部分人运用了，若是我们打开了暗箱，可不能再对其熟视无睹，全凭运气撞进暗箱啊！

我们很小就学过“关联”这个词，也在无数场合听过“关联”这个词，但谁能想到它竟是进阶的天梯呢？从今日起，请你重新认识它，主动运用它、传递它，让它不再隐藏、不再模糊。我相信肯定有人会因为主动使用了它而变得与众不同。

放眼未来，我似乎看到一大波有识之士正在知识和技能的进阶之路上不断崛起……

第四节　体系：建立个人认知体系其实很简单

如何判定一个人是否厉害？

要是一个人拥有的知识体系可以解决自己遇到的各种问题，那他必定是个厉害的人。

比如被誉为当代最伟大的投资思想家查理·芒格，据说他有数百个思维模型可以应对投资判断中的各种问题；再比如桥水基金的创始人瑞·达利欧，他的知识体系中包含500多条生活和工作的原则，最终写成的《原则》一书也有500多页；当然，很多知名高管、政界翘楚、图书作者、超级学霸，等等，都在此列。那些知识体系正是他们的制胜法宝，如果我们能借用他们的知识体系，是不是也能快速提升呢？

这真是个好思路。

于是，学习高手们的知识体系成了时下流行的学习方式：一些人热衷于谈概念，张口闭口就是某某模型，好像知道了这些就拥有了完整的知识体系；一些人相对勤奋，他们看书、画思维导图，为自己能整理出

一个“完美”的结构框架而欣喜不已；一些人博采众长，对别人的知识体系如数家珍，甚至还能互相整合，感觉自己看穿了一切。

只是美好归美好，现实归现实。折腾了一番之后，他们发现自己还是问题重重，少有长进，除了知道，一切照旧，最后只得把原因归结于此：建立知识体系是一件很难的事情，而自己现在的积累还不够，等学会更多知识以后再来尝试……

事实上，建立个人知识体系真的很简单，简单到你可能不相信，但等我说出来之后，你就知道我不是在吹牛。毕竟这背后不仅有严谨的科学作支撑，还有我自己实践的呈现。现在，让我们一起搓搓期待的小手，开启不一样的个人知识体系打造之旅吧。

知识与认知的区别

如果你仔细看过这一节的标题，会发现我写的其实不是“知识体系”，而是“认知体系”。“知识”和“认知”在我眼里是不同的，这种不同如何表达呢？我想借用万维钢老师的一段话。

考试得了高分，不叫有知识；茶余饭后能高谈阔论，这也不叫有知识。这些场合下，知识虽然有用，但是这些知识都不太牵扯到具体的得失，所以只是智力游戏。只有当局势不明朗、没有人告诉你该怎么办，而错误的判断又会导致一些不良的后果时，你要是能因为有知识而敢于拿一个主意，这才算是真有知识。请注意，这不是在说，实用的知识才是知识，而是在说，只有当知识能够帮助你做实际决策的时候，它才是你的知识。

这段解释深深地打动了我，因为它打破了人们对于知识的固有观念。在很多人（包括我自已）以前的观念里，知识就是书本上的概念、公式、原理、案例、道理，等等，它们都是有体系的。那个时候，我们至少坚信两件事：一是学术上的知识体系是确定的、通用的，是可供所有人学习和参照的；二是学霸或名师必然掌握了知识体系或知识框架，看到了知识的全景，所以才能游刃有余，因此参照他们的知识体系就是走捷径。这两种观点在求学阶段几乎没有什么可反驳的，以致人们形成了思维惯性，在探索个人知识体系的时候，也不假思索地延续了这种观念：找一个最权威、最确定的认知体系去学习和照搬就好了。

如果有这种想法，就说明我们把“知识”和“认知”混淆了，这直接导致很多人以“寻找最优认知体系并全盘学习”为标准，忽略了他人的认知

体系与自身实际需求的差异，因为个人成长的目的已经不是“知道和理解”了，而是“判断与选择”。正如万维钢所言，真正的知识不是你知道了它，而是能运用它帮助自己做出正确的判断和选择，解决实际问题。这一点正是“学术知识体系”和“个人知识体系”的重要区别。

所以在个人成长领域，没有最优、最确定、最权威的认知体系，只有最适合我们当前状态的认知体系。换句话说，知识不一定能给我们带来认知能力，而认知能力必然包含有效的知识。这部分有效的知识是能帮助我们判断、选择、行动、改变和解决实际问题的，也是本节要重点阐述的。为了避免混淆，下面我会使用“认知体系”来指代“知识体系”。

只学让自己触动的

初学者迫切希望拥有自己的认知体系，是因为自己手中只有碎片化信息，难以整合以应对复杂的情况。在没有觉知的情况下，他们很容易把“学习知识”和“学习认知”混淆，用掌握学术知识的方法去对待别人的认知体系，所以不禁沉迷于全面掌握和全盘照搬他人的体系，甚至感觉如果没有完全掌握对方的认知体系，就有可能前功尽弃。

有这种想法和担忧的人不少，他们有一个共同的特点是：非常在意形式上的完整。比如很多读者和我探讨读书方法的时候都会说，自己每读完一本书，都要系统地梳理作者的知识框架，写读书笔记，摘录精华，还要画出思维导图，似乎只有这样做才意味着自己认真读完了一本书，然后他们问我：“你平时用什么思维导图工具？”

这时我往往不知道怎么回答，因为我读书从来不画思维导图，也不会刻意梳理作者的知识框架。在阅读时，我唯一要做的事情就是：寻找触动点。我会在触动自己的地方做标记，在空白处写下大量能联想到的思考，书读完之后，我会放上几天，然后问自己：“这本书最触动自己的是哪个点？”这个点可以是一个理论、一个案例，甚至是一句话，只要它真正触动我，并能让我发生真实的改变，我就认为这本书超值了，至于其他，忘记就忘记了，我一点也不觉得可惜。而作者的知识体系和框架，又与我何干呢？

很多人得知我的读书方法后都很惊讶，觉得这种方法很不靠谱、很浪费：明明有完整的体系可以参考，偏偏只拾取一块或几块碎片，这不是舍近求远吗？难道我是在骗他们？如果你有这种想法还请少安毋躁，因为这个方法是有科学依据的。

根据能力圈法则可知，人的能力是无法跳跃发展的，只能在现有基础上一点一点向外扩展，而扩展的最佳区域就在舒适区边缘。

认知也是一种能力，同样遵循这个原理：处于认知圈边缘的知识与我们的实际需求贴合得最紧密，因此也更容易让我们产生触动，进而与现有的知识进行关联。而他人认知体系中的很多知识，纵使再有道理，如果距离我们的认知或需求太远，就相当于处在了学习的困难区（见图5-4）。

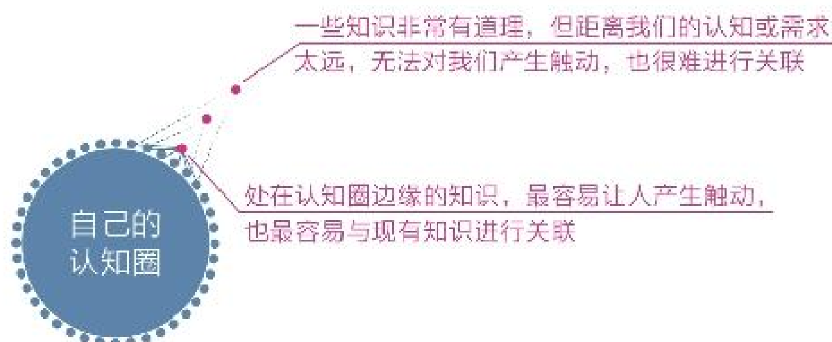


图5-4　在认知圈边缘扩展最有效

所以，除非对方的认知体系刚好和自己的认知圈比较匹配，否则痴迷于全盘接受，学习效果有限，还很浪费时间（见图5-5）。



图5-5　全盘照搬往往不合身

想想看，你看过的那些书、做过的那些笔记和思维导图，有多少你

还记得？大部分都模糊了吧？如果再问自己：这些知识中哪些是平时能真正运用的呢？答案或许更少。

我们不需要全盘掌握他人的知识体系，只需要掌握那些最能触动自己、离自己需求最近的知识（见图5-6）。

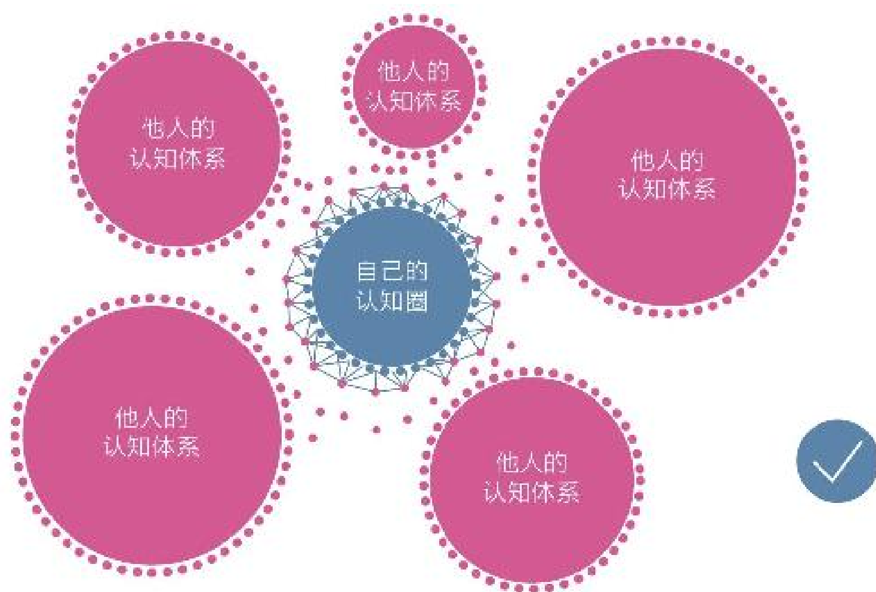


图5-6　建立认知体系，关联各家的“触动碎片”

“触动碎片”能够与自身紧密结合，慢慢变成自己的一部分，最终织出一张属于自己的认知网络。

体系的本质就是用独特的视角将一些零散的、独立的知识、概念或观点整合为应对这个世界的方法和技巧。我们再走近一点观察，就会发现每个人的认知体系都是不同的，高手们也是根据自己的关注点，不断收集该领域内触动自己的信息，然后加工整合，形成独特的认知体系。所以，我们也要尝试建立独一无二的认知体系。

这就是搭建个人认知体系的真相：打碎各家的认知体系，只取其中最触动自己的点或块，然后将其拼接成自己的认知网络。

想通了这些，我们就能明白，为什么读了一些优质书、报了一些高端课，自己却无法发生想象中的巨变？因为那些书的目录、那些课程的大纲，虽然洋溢着体系的香味，但它们可能与自己的认知和需求贴合得并不紧密，学了也用不起来。明白了这些，我们就不会被各类体系所迷惑，不会因读完一本书而没有全部记住书中内容而内疚自责。

随着我们自身认知体系的不断完善，原来距离我们较远的知识就会相对变近，于是又能触动我们，所以暂时放弃一些知识并不可怕，只要持续学习，我们不会损失什么。从这个角度看，我们已经能打破形式，从万事万物中学习了——只要学的东西是能触动自己并解决实际问题的，不管是读书、上课，还是自我反思或与人交谈，都是贴近自己的成长方式。这样成长不仅高效，而且非常“接地气”，甚至能消除学习的焦虑。

有了触动，学习的机会就来了！

触动是最好的筛选器

我们潜意识的感性能力完全可以作为学习的筛选器——通过情绪触动，识别与自身需求结合最紧密的内容。紧紧地抓住这些内容就可以让自己处在舒适区的边缘，高效学习、快速提升。

截至目前，似乎还没有人归纳过这种方法，所以我把它命名为“触动学习法”。通过运用“触动学习法”，我也得到了莫大的好处，用它来读书、反思、建立个人认知体系，效果非常显著。

我建议每一个想成长的人都去进行每日反思，因为它可以提高自己对生活细节的感知能力，不会让日子像流水一样哗哗流过而什么都没留下。不过，和一般的日志不同，每日反思不是记流水账，而是留意每天最触动自己的那件事，不管是好的启发还是坏的体验，都写下来复盘，写得越细越好。一个触动点若是能转化成一个认知晶体，我们的生命质量和密度将远远超过那些不反思的人。面对生活中信息的滚滚洪流，触动真是最好的筛选器，它能让我们免受洪流的冲击，从容而体面地行走在人间。

仅仅触动还不够

不是所有的触动都是有效的。就像你曾经看过很多好文章，当时被触动得一塌糊涂，还把它们放进了收藏夹，但一段时间之后，你就再也记不起来了。如果让你在一本书上画出令自己触动的地方，纸页上可能会有很多横线，但显然这些内容不能全部为你所用。触动了却用不了，这就好像在医药箱里备了创可贴，可真到划破手指的时候却又想不起来用，这和没触动又有什么区别呢？

确实没区别，因为它们只是“伪触动”。我们看看图5-7就明白其中的缘由了。

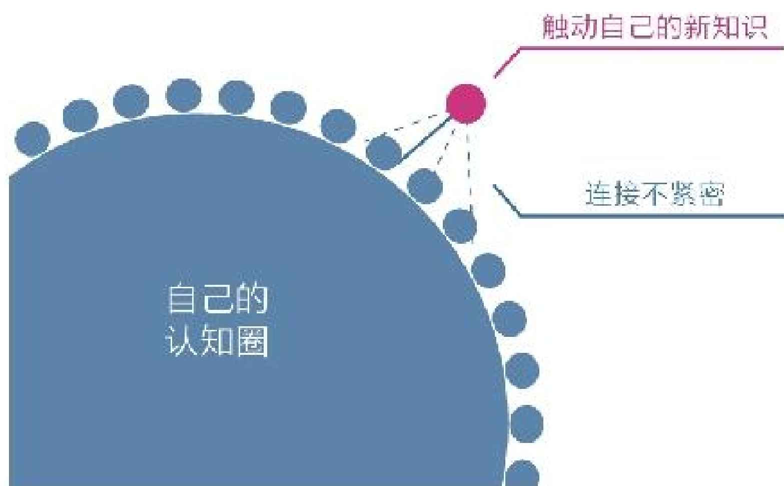


图5-7　产生“触动”不意味着“连接”紧密

当一个新知识靠近我们认知圈边缘的时候，触动产生了，但触动产生并不意味着连接紧密。如果不及时强化，新的触动点很可能停留一段时间之后就又“飞走了”。为了留住它，让它成为自己体系的一部分，就得想办法和它发生关系，产生连接。这种连接越多越好，但主要表现在以下三个方面（见图5-8）。



图5-8　有效关联新知识的三个方面

一是用自己的语言重新解释新知识，这会促使自己原有的知识体系对新知识做出反应。 如果能用自己的语言把一个知识、一个道理、一件

事情说清楚，让外行人也能听懂，那么这些知识、道理、事情十有八九会成为自己的一部分。经常输出的人往往成长得很快，因为他们总是不断在新旧知识之间建立连接。

二是在需要的时候能够顺利提取知识，提取不出来的知识就是伪触动。 比如我经常听罗振宇的60秒语音分享，但我在写作时，能从那些60秒语音分享中提取出来的观点只占少数，大多数观点都被我忘了。偶尔回头再看那些观点，我会感叹：这些知识很有道理啊，但我怎么就一点印象都没有了呢？像这种当时很受触动，但需要用的时候完全想不起来的知识，就是“伪触动”。说明它们离我们的真实需求很远，所以放弃也罢。

如果你在读书、写作、交谈的时候想到了一个观点，哪怕你记不清具体的内容，只有一条微弱的线索，你也要极端重视这些内容，因为那些能在需要的时候被提取的知识，是与你真正产生触动的知识，你们之间宝贵的连接还在，所以要想办法主动关联和强化。

很多人读书的时候往往只关注自己是否理解了书中的内容，却经常忽视头脑中冒出的想法。其实这些想法是非常珍贵的，放过了它们，我们的学习效果就会大打折扣。

三是在生活中能够经常练习或使用这些知识，因为实践是产生强关联的终极方法。 学习不是为了知道，而是为了发生真实的改变。当你运用那些知识践行那些道理时，相关细节就会源源不断地显现在你的视野里。到那时，你不仅能成为认知上的强者，也会成为行动上的巨人。

最终，你会明白，所谓的学习成长，诸如阅读、写作、反思、培养习惯、练习技能、建立认知体系，等等，本质上都是一回事：在舒适区边缘，一点一点向外扩展。

想通了这一点后，一切就都简单了！

第五节　打卡：莫迷恋打卡，打卡打不出未来

时下，学习成长蔚然成风。

不管是在家的、在校的、上班的，都在抓紧一切时间提升自己。为了实现目标，我们周围兴起了一股打卡风：早起打卡、健身打卡、跑步打卡、阅读打卡、外语打卡……只要是想得到的领域，都能找到打卡阵营。

这似乎是一个不错的办法：把大目标分解成小目标，日拱一卒，既能看到努力的轨迹，又能增强行动的信心，而且把大目标平摊为每天的小任务，看上去既轻松又无痛苦，成功似乎只是时间问题。

然而，总有哪里让人感到不对劲。读者“阿健”就有这样的困惑，他在咨询时表示：“我为了学习，建立了5个打卡计划，天天坚持，但是，如果某个打卡计划一旦中断，我就想把它扔到一边，不愿再继续了。”

是他太贪心了？还是他有完美情结？都不是。事实上这种现象背后藏着一个隐蔽的心理机制。为了看清它，我们不妨关注一下朋友圈里打卡的人，虽然他们每天打卡打得很起劲儿，但最终学有所成的人寥寥无几。对大多数人来说，打卡只是一场充满激情的欢娱盛宴，无须多日，他们就会出现在另一轮打卡活动中，或是无疾而终了。

当然，这样说肯定会让很多正在打卡的人不高兴，但先别生气，请继续往下看，我会给出合理的解释，也会提出更好的办法。事实上，我并不反对打卡，只是有几种情况我们必须学会区分。

动机转移，动力扭曲

“微信运动”大家都知道，这个功能可以让自己每天的行走步数显示在排行榜上。不排名不要紧，一排名，有些事就变了。不管之前爱不爱运动，人们都开始冲进大街小巷、公园码头，甩开膀子走了起来，无论刮风还是下雨，都抵挡不了他们的热情。这乍一看是好事，每天的排名激发了人们的运动热情，既能健身又能社交，多好啊。但问题就出在这里。

因为从开始排名的那一刻，人们的锻炼动机就不知不觉地发生了转移：原先纯粹是为了身体健康，享受运动带来的美好，现在却是不自觉地为了自己的成绩在排行榜上更好看，甚至有人还专门为此去买设备或用软件“刷”步数。

打卡活动也是如此。一开始，人们的行动动机全都出于学习成长本身，一想到自己今后能够轻松早起，享受美好时光；锻炼塑身，拥有美好身材；热爱阅读，成为博识智者……就顿时信心满满，动力十足。出于这种目的，打卡更像是锦上添花，即使不用任何意志力支撑，人们也能持续行动。然而打卡一旦开始，任务心态其实已经锚下了。

随着时间的推移，热情消退、动机减弱，学习成长的难度逐渐增大，人们不得不依靠更强的意志力去坚持，等到意志力难以为继时又该

怎么办呢？直接放弃？那不等于告诉大家自己不行吗？多丢面子啊！

为了不陷入痛苦，我们的大脑会开启自我保护模式，在举步维艰的时候主动调整认知，给自己找借口："学习很难，但打卡并不难啊！只要完成打卡，不就代表任务已经完成了吗？""既然打卡就代表完成，那为什么不选这个轻松的，而非得选那个难的呢？"

这就是大脑"解释系统"的逻辑，虽然很荒谬，但强大的天性会迫使理性这样解释，而有的人还真接受了，于是有人去网上购买刷步神器，坐在家中就可以让自己运动步数名列前茅；有人早上5点闹钟一响就在早起群里打个卡，然后倒头继续睡；有人翻开书，拍张照，然后将照片发到朋友圈，以示自己今天读过书了……

这些做法虽然有些极端，也只是少数人的行为，但大多数人在意志力薄弱的情况下，都会为了完成打卡任务而不自觉地降低标准，此时做多做少、做好做坏已然不是最重要的，最重要的是完成打卡任务。人们坚持的动机，就这样不知不觉地从学习本身转移到了完成任务上，由内在需求转移到了外在形式上。

阿健同学正是因为没有意识到自己的学习动机已经转移，所以疑惑为什么一旦打卡中断就不愿继续行动，因为他关心的是让打卡纪录保持完整，而不是让学习过程保持完整，其实对于学习来说，偶尔中断又有什么关系呢？

一些"中毒"更深的人，他们的学习动机转移了，甚至连学习的目标也转移了。他们起初还记得做某件事的意义，比如知道学英语是为了与外国人流利地交谈，但时间一长，目标就被简化为每天背20个单词，于是他们每天只是机械地完成、打钩，却忘了所学为何，从此陷入为学而学的境地。

认知闭合，效能降低

单纯地依赖打卡，不仅会转移行动的动机，还会降低行动的效能。这源自另一个重要的心理机制——认知闭合需求。

所谓认知闭合需求，就是指当人们面对一个模糊的问题时，就有给问题找出一个明确的答案的欲望。比如古时候人们不知道为什么会下雨，于是下雨这个问题就没有闭合，会让人很难受，所以古人就用雷公、电母、龙王解释下雨的成因，这些说法虽然没什么根据，但满足了认知闭合需求。将这一概念扩展到行为上也是一样的：一件事若迟迟没

有完成，心里就总是记挂，期盼着早点结束；此事一旦完成，做这件事的动机就会立即趋向于零。

比如老板交代你做一件事，在完成之前，你总会对这件事念念不忘，脑子里都是关于这件事的零零散散的细节，但是只要老板说可以了，这件事就结束了。任务一旦闭合，大脑就会清理原先被占用的记忆空间，那件事很快就会退出脑海，行动的动机也就消失了。

我们之所以有这种心理是因为人类的大脑喜欢确定性，不喜欢未知或不确定性。而打卡活动自带任务心态，人们每打一次卡，都要面临一次任务闭合需求，这在开始时并无大碍，但动机一旦转移，人们的心理就会发生变化。

比如你每天要打卡记20个单词，如果今天时间来不及了，但为了完成打卡，你就可能随便扫几遍，告诉自己学过了，先让任务闭合再说，不然总惦记着这事，心里难受。反过来，如果今天时间非常充裕，你一早就完成了记20个单词的任务，打卡一结束，任务就闭合了，此后，你的学习动机衰减为零，你也不会想着再多做些探索。

这就是打卡心态的特性：学不到，假装一下；学到了，立即停止 。所以单纯抱着打卡这一任务心态去学习，很少会有强烈的主动性，毕竟在任务心态的驱使下，人们关注的是完成情况，对任务本身没有更大的热情。

任务心态，身心分裂

任务心态在某些领域是很有用的，比如军事领域。军人必须有极强的任务意识，但在个人学习成长领域，任务心态或许并不可取。

比如跑步时总想着还剩多少时间就可以结束，读书时总想着还剩多少页就可以完成，背单词时总想着还剩多少个就可以完事……这样的心态会使注意力处于分散状态，很难全身心投入事物本身，从而体会其中的要领和乐趣。我们感受不到跑步时身心、手脚的畅快，无法深入了解书中人物的思考和情感，体会不到单词之间的深入关联……不管什么时候，身后好像总有个声音在不停地催促：快点、快点、再快点，赶快完成它！

现代人很难获得幸福感，多是因为这种快节奏和急心理，但在这种状态下，生活何其枯燥，它无法让我们享受过程，只会让身心紧张、焦虑、麻木和分裂。

在《今日简史》一书中，尤瓦尔·赫拉利对人类存在的意义做了极为深入的思考，但是在谈到生命的意义时，他说出了这样的感悟：我和这个世界之间隔着的是身体的感觉。

换句话说，个体生命的本质意义就在于身心合一，去觉知真实的生命过程，这其中有禅意、有哲思，也有科学。至少在学习时，身心合一、极度专注是极为重要的前提条件，只有在这种状态下，人们才能从学习活动中收到精细、强烈的正向反馈。然而任务心态破坏了身心合一的状态，这种不良体验会加剧人们对学习活动的厌恶感，形成恶性循环。

说到这里，你可能也希望自己能减少任务心态，以免影响自己的专注和感受，不过，世界上有些事情很奇怪，你直接去追求反而得不到。比如睡觉，你越是提醒自己要睡着，你就越睡不着，但若是放松身体，你可能会安然入睡；比如专注，你越是提醒自己要专注，你就越容易分神，但你若是全身心思考、体会事物本身，自然就能专注了；再比如美，你越是花心思去装扮展示，你就越容易让人感到刻意，但你若是安静地专注于一件事情，真正的美就出现了。所谓“大美不自知”，我想破除任务心态的方法正是如此——集中心力做眼前的事就好。

两个策略，轻松改变

写这些没有一竿子打翻一船人的意思。正如开篇所说，我其实不反对打卡，很多时候打卡是一个很好的工具，它确实能助推我们持续行动，形成行动惯性，这也是很多人对打卡爱不释手的原因，但切不可完全依赖打卡，否则很容易陷入认知陷阱。

现实中的打卡大军，几乎都缺乏觉知，在助推期结束后不能及时、主动地调整动机，导致深陷其中却不知其害。当然，也有一些人能做到学习和打卡相结合，究其原因，并没有什么神秘之处，不过是因为他们的行为动机没有改变——打卡只是学习活动的附属品。

那他们是如何做到的呢？

只要一个小方法就能立即改变，那就是用记录代替打卡 。

每次学习后只做行动记录，不做打卡展示。把学习过程记录下来，既可以看到自己的学习轨迹，也便于每周复盘（见图5-9）。

	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	周回顾
第一周	☑	☑	☐	☑	☐	☐	☐	3/7
第二周	☐	☑	☑	☐	☑	☑	☐	4/7
第三周	☑	☑	☑	☑	☑	☐	☑	6/7
第四周	☑	☑	☐	☐	☑	☑	☐	4/7

图5-9　用记录代替打卡

虽然看上去和打卡是一样的，但这样做没有打卡的任务压力，可以将注意力集中到活动本身，而不是完成任务上。

当然，也无须担心缺少打卡的限制会使自己懈怠，毕竟谁都有向好之心，谁不愿意自己每次都比上次做得更好呢？只要专注于学习成长活动本身，体会其中的乐趣，就能保持强烈的学习动机，化被动学习为主动学习。打卡与记录，看似只是叫法上的不同，但其中的差别非常微妙，需要悉心体会。

同时，我们在任务设置时要使用新策略：设下限，不设上限 。

比如原先打卡每天要背20个单词，这是任务的上限，假设做到这一条并不容易，所以任务一完成你就会松一口气，心想：终于完事了。现在把任务调整为背5个单词 [1] ——一个很容易完成的下限，这样做的好处是：你完成目标毫无负担，且此时刚好进入学习状态，精力旺盛，就愿意顺着惯性继续学下去，毕竟此后多学一个单词都是额外的收获，心态完全不同，身心容易沉浸，不会顾虑什么时候才能完成任务。

这种策略的智慧之处在于规避了任务闭合需求，只要觉得有意思，你就可以一直学下去，直至自己觉得有些吃力。由于没有设置具体的上限，比起打卡模式，新策略的能动性要强很多，而且能动性还是可持续获取的。

除此之外，这种策略也极其符合刻意练习的原则——让自己始终处于舒适区的边缘。因为这么做，你每次都可以刚好学到有点难但又不是太难的程度，而打卡却必须面对一个固定的任务值，很容易让人觉得无趣或困难，从而放弃。

当然，这个策略不是我想出来的，而是从《微习惯》一书中获得的启示。作者斯蒂芬·盖斯为了养成好习惯，要求自己每天只做一个俯卧

撑、每天只读一页书、每天只写50个字，这种无负担的习惯养成法最终促使他拥有了良好的身材，养成了阅读习惯，还写出了自己的书。他称这种方法简单到不可能失败。

我亲测有效，你也可以试试。

于学习而言，保持内在的动机最重要。但相比之下，保持动机这条路其实比打卡更难走。不过，做难事必有所得，因为它更接近成功的要求。当然，仅仅保持动机依然是不够的，想真正获得成功还要学会创造动机。

第六节　反馈：是时候告诉你什么是真正的学习了

《认知升级》[2]的作者刘传小时候有段神奇的学琴经历：他从零开始学电子琴到考上十级只用了两年时间，而同龄人取得这一成绩通常要4~5年。更神奇的是，直到考上十级，他都没有学习一点乐理知识，而他的老师也从来不让他学理论。那么他的老师究竟是怎么教的呢？

老师先示范左手，再示范右手，再合起来弹一遍，让我大概知道这一首曲子出来是什么样子。接下来一周我就要努力练成这样子，周末的时候验收。不通过，继续练，通过，再到下一首曲子。如此循环两年，最后练成的曲子直接达到十级。在学习过程当中，完全不接触音乐理论。

至今刘传依然非常感谢他的音乐启蒙老师。虽然不知道乐理，但这并不影响他完整流畅地演奏给别人听，并由此收获即时的夸奖和赞扬。这种反馈会像海浪一样一遍遍冲击着信心这块沙滩，让他始终沉浸在弹琴的乐趣里。

反观现在，多少孩子因为要学习系统枯燥的理论而长期处于乏味的基础练习中——乐理、指法、音律、节拍……家长们要求孩子一遍一遍地练习，多半不是为了马上给他人表演，而是为了完成考级。由于长时间收不到外界的正向反馈，孩子们逐渐将学习视作内心抗拒但又不得不完成的任务。家长们投入了大量金钱，孩子们投入了大量时间，最终却不得不走上“从入门到放弃”之路。

对比二者不难发现：是否有及时、持续的正向反馈，正是产生学习效果差异的关键。

回到刘传学琴的经历。其实刘传有此成就一点也不神奇，因为我们

每个人从小就是这样学会说话和走路的。没有人从学拼音规则、字母发音开始学习说话，也没有人从学力学原理、肌肉控制开始学习走路，我们只是不断地模仿和练习，直接去说、去走，从环境中持续获得反馈，体会乐趣，修正不足。最终，在不知道原理的情况下，我们就会说了，也会走了，而且做得还相当不错。

上天给了我们生命的同时，也赋予我们一个强大的学习方法，只是我们不知不觉地忘了它。自从有了文明和理性，人类的学习就逐渐转向了以原理、基础为导向的系统学习，这种方式看似高效，但往往过于注重输入和练习，忽视了输出和反馈，使学习过程变得痛苦、无趣。天下苦学久矣，是时候回归学习的本源了。

无反馈，不学习

现实生活中，大多数人往往缺少输出和反馈意识，虽然他们极其理性，甚至能以超越常人的毅力不断激励自己努力，但最终收获的仍然是痛苦和失败。

比如一名大二学生“无悔”曾告诉我，他每天从早学到晚，学6天休1天，如此付出，收获的却是无力和疲累；而另一位读者“傅琴”女士也说，为了应对生活危机，她不停地学习瑜伽、写作、肚皮舞、英语口语、绘画、茶道等各种技能，但内心始终得不到满足，感受不到自我价值。

所有处于类似困境中的学习者，无论是在校的还是在职的，无不认为只要自己努力地输入，不停地学，就一定能学有所成，然而现实总是令他们失望。他们似乎从来没有考虑过要尽快产出点什么，以换取反馈，通过另一种方式来激励自己。也许是因为在人造的学习体制内待久了，有些人很难相信“跳过原理，直接实操”的方式是有效的，他们认为这种方法不过是奇技淫巧，强大的毅力和认知才是学习的正道。

对于这种观点，脑科学家提出了不同的意见，在他们看来，持续的正向反馈才能真正激发本能脑和情绪脑的强大行动力。因为人类强大的本能脑和情绪脑虽然没有思维、短视愚笨，时常沉溺于游戏、手机、美食、懒觉……但它们超强的欲望和情绪力量却是非常宝贵的行动力资源，如果能让它们感受到学习的乐趣，它们同样会展现强大的行动力，让自己像沉迷娱乐一样沉迷于学习 。

我们的理智脑虽然聪明、有远见，但它身单力薄，真的不适合亲自

上阵，真正需要它做的，是运用聪明才智去制定策略，让本能脑和情绪脑不断接受强烈的正向反馈，愉悦地朝着目标一路狂奔（见图5-10）。

所以科学的学习策略是产出作品、获取反馈，驱动本能脑和情绪脑去“玩玩玩”，而不是一味地努力坚持，让理智脑苦苦地去“学学学”。这看起来很违反直觉，但它确实成为优劣学习者之间无形的分水岭。

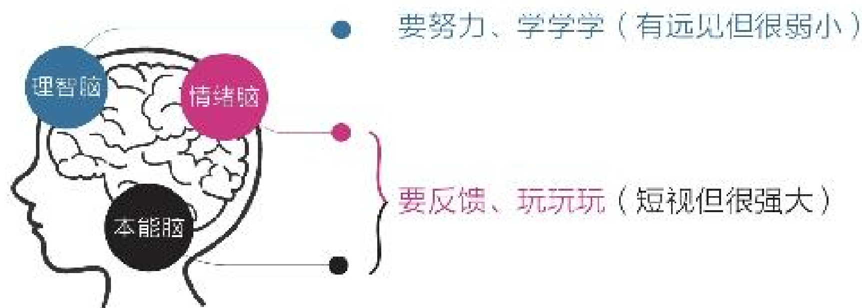


图5-10　本能脑和情绪脑是学习的发动机

有作品意识才有未来

有了这种认知，人是会迅速改变的——会拥有清晰而强烈的作品意识，会更加重视输出和运用，会倾心打磨作品，主动换取外界的反馈。

比如以前你学习英语可能会选择每日打卡的方式，但现在你可能会选择直接用：直接翻译一段美文、查询英文文档、阅读英文原版书，或者把手机语言设置成英文……这么做当然会造成一些困难，但为了解决问题，你必定会想办法补全相关知识，所以你的学习行为都能得到即时反馈：要么帮自己或他人解决了一个问题，要么产出了一个有价值的作品，这些反馈带给自己的必然是强烈的成就感和继续行动的欲望。

这也进一步完善了前一节关于打卡问题的思考：想创造全新的学习动机，就得放弃一味打卡输入的做法，想办法直接运用或产出作品，获取反馈。

所以凡是向我咨询类似问题的读者，我都会建议他们去产出点什么，要么去说、要么去写、要么去分享视频……总之不能一味地学学学而毫无产出，因为没有反馈的学习不仅是痛苦的，而且十有八九会失败。

说到这里，我想大家更能理解强者们常说的话了：

·教是最好的学；

·用是最好的学；

·输出倒逼输入；

·请用作品说话……

那些先行者确实都有相同的品质，他们在学习的时候经常不按常理出牌，不管是不是新知识、技能，他们都直接用、直接做。当然，一开始常常用不好、做不好，但他们肯定要“鼓捣”出一个东西，然后抛出去获取反馈，不断打磨迭代。

这真的是见效最快的学习方式！我在这两年的写作过程中体会得太深刻了。实不相瞒，我的电脑里有一个专门的文件夹是用来收藏读者留言截图的，这些截图都是大家对我的夸奖、肯定、表扬和赞赏。保留这些截图并非自恋、臭美，而是我深知这些反馈对自己行动力的影响实在是太重要了。每每看到这些留言截图，我都会动力十足，经常在电脑前一坐数小时而不知疲惫。我知道这就是在驱动情绪脑为自己工作，如果自己写的文章没有任何反馈，我真不敢保证仅凭意志力和长远的认知能走到现在。所以“锁定价值—打磨作品—换取反馈”正是我持续写作的真正策略和真实动力。

古典在《跃迁》一书中这样描述高手的破局战略：找到自己的高价值区——让自己成为某个领域的头部——再借助头部效应的系统推力，从一个小头部不断地向大头部移动，实现跃迁。而抢占头部最好的途径莫过于持续打磨高价值的作品，凭借作品换取反馈。

没有作品和作品意识，一切免谈。

痛苦也是一种反馈

“产出作品，获得反馈”听起来很美好，但大家心里肯定有这样的顾虑：万一自己分享后收到的是批评或嘲笑该怎么办？如果自信心受到打击，那岂不是更糟？很多年轻人都有这种担心，不过只要想清楚下面三点，就不难迈出步子了。

首先，分享不是随意分享半成品，而是尽最大力气将作品打磨成自己当前能力范围内可完成的最好的样子。 如果你只是随意地写些文字、拍些照片，那必定没有什么价值，人们自然不会产生兴趣并予以赞扬，所以，对待作品要像对待自己的孩子一样，每次出门前都要尽可能把它们打扮得漂亮精致，让人眼前一亮。这种要求必然会逼迫自己在能力舒适区边缘快速成长，因为这符合刻意练习的基本原则。

其次，制定分享策略，展示给那些能力不及你的人。只要你认真打磨了作品，就肯定有人会觉得你比他们厉害，此时，赞扬就会飞向你。而真正比你强的人往往没空打击你，所以你不必担心会被人嘲笑。

最后，冷静客观地对待打击。不排除你仍然会受到打击的情况，我也一样，偶尔也会收到一些读者的“攻击性留言”，此时，保持冷静、客观就很有必要了。如果对方除了情绪上的攻击再无其他内容，那你大可哈哈一笑，忽略就好了。这说明对方不但嫉妒你，还不如你，因为他没法拿出更好的作品或观点来回应，只会发泄情绪、肆意谩骂。在鸡蛋里挑骨头，这事谁不会呢？但如果对方的质疑中包含严谨的反证，能准确指出你的问题，那就要认真对待了，因为这些批评就是极佳的反馈，它们会帮助你把问题想得更清楚，让作品变得更完善。所以，在真正希望成长的人眼里，这样的批评哪里是打击，明明是不可多得的财富啊！

所有痛苦都是上天给我们的成长提示。无论是身体不适、情绪低落，还是学业落后、事业受挫，有痛苦出现，说明哪里出了问题，这不就是在告诉我们应该努力的方向吗？而很多人只知一味地沉浸在受挫的情绪里，惶惶不可终日，不但耽误了自己，也连累了他人。如果你的心态足够开放，就会感激生活中的痛苦和挫折，毕竟没有什么是比这更直接的反馈。

被动学习如何获取反馈

谈论这样的主题时，不得不考虑学生的感受。学生们通常认为，职场人有充足的自由时间可用来主动学习，而自己只能在有限时间内被动学习。被动学习不仅无法选择内容，而且课业负担很重，在这种场景下，“反馈策略”有用吗？面对这样的问题，我只想告诉你：完全不必担心，因为反馈同样是被动学习的制胜法宝。

据我所知，为了提高学习成绩，很多同学采用的方法往往是一遍一遍不停地学，结果不仅成绩提高有限，还感觉学得很机械、没有动力。很明显，这种单纯的输入式学习是低层次的勤奋，真正善于学习的同学往往会通过自我测试主动制造反馈。

他们背单词，不是一遍一遍地看，让所有单词都“看着眼熟”，而是合上书测试自己能否精确地说出含义、发音，并拼写出来；他们练听力，不指望每天重复听音频就能毫不费力地“熏耳朵”，而是回过头来对照原文，不断重听没听懂的地方。

对于背记理解类的学习，自我测试就是最好的反馈。哪里会、哪里不会，通过测试便立即掌握得清清楚楚，我们可以精准消灭盲点，让自己始终处在学习舒适区边缘。那种“翻开书全会，合上书全废”的无反馈式努力正是你被动、落后的根源。《学习之道》一书的作者芭芭拉·奥克利也曾明确指出：主动的回想测试是最好的学习方法之一，比坐在那儿被动地重读材料要好得多。

另外，学霸们的错题本也是学习反馈的最好呈现。他们通过测试把暴露的盲点集中在一起重点攻克，让自己始终游走在学习的拉伸区，自然进步最快。学霸之所以是学霸，不是因为天生如此，而是仰仗反馈，明晰了盲点，从而比其他人领先那么一小步，而每一小步的领先都会让他们收获更多的赞扬和肯定，同学们觉得他们厉害，自己也认为自己是个“天才”。不知不觉间，“小的正向反馈”带来了“大的正向反馈”，他们的学习也进入了正向循环。

只是很多同学对错题本不以为意，要么不去写，要么写了不去看，要么去看时因为碰到痛苦而回避，转头回到舒适区里转悠。在没有让自己的情绪脑体会到学习的快感之前，我们总得先逼自己一把，对吧？

愿你从此不再平庸

我喜欢看电视剧《士兵突击》，尤其喜欢其中一个桥段。

许三多被分配到边远的五班看管油料，如果不出意外，他的军旅生涯就会波澜不经地结束，然后退伍回家。但是愚直的许三多决定在营房前的空地上修路。这是一个毫无企图心的决定，却无意中创造了一个“作品”。这个“作品”在空旷的荒地上显得格外扎眼，竟引起了飞行员的注意，之后这个消息传到了首长耳朵里，许三多也受到了关注，从此开始了他的特种兵生涯。

这印证了古典的跃迁理论：打磨作品—到达一个小山的头部—受到更多关注—移动到一个更大山头的头部—借助系统推力，实现人生跃迁。

许三多秉性如此，却无意制造了反馈，但这个道理可以被有意地运用。从现在开始，请不要再默默无闻地独自耕耘了，不产出、不运用、不得到反馈，就算学一辈子也不会获得真正的成长和机遇。真正的学习成长不是“努力，努力再努力”，而是“反馈，反馈再反馈”，只有不断产出，获得反馈，我们的人生才会发生真正的变化。

就像剧中的薛林看到直升机在营区上空盘旋时，他疑惑地说了句："我怎么觉着，咱们这个地方变重要了！"

也愿你从此变得更加重要，此生不再平庸！

特别说明

刘传的学琴理念，即跳过原理，直接实操的方式仅适用于学习的初级阶段。也就是说，采用这一方式，你快速达到60分的水平是可以的，但到了中级或高级阶段，仍然需要系统学习原理，否则走不远。

正如刘传坦言："到了进阶水平，这种经验型的学习方法就暴露出了缺点。比如我的创作完全靠灵感，没有方法论，灵感只能靠等。再比如，我的大脑处理同一级和弦在不同调之间的迁移的能力很差，同样的和弦，换一组调我就不知道怎么弹了。"

不过，反馈的规律是贯穿始终的，无论什么时候，只要能通过产出换取反馈，你就会不自觉地去钻研探索。

第七节　休息：你没成功，可能是因为太刻苦了

一位"考研党"发来求救信号。

她说："自从开始准备考研，我就拿出了前所未有的执着和毅力，天天只想着学习，连吃饭时都要听音频。前几个月更是天天五六点起床，但不知道是不是因为战线太长，我有些疲劳，到后面自制力反而不如前几个月。我有时候累了，觉得应该合理放松一下，结果瞄了几眼小说就又陷入失控状态，什么都不管不顾，没心思考虑任何事情。等缓过劲儿，发现已经过三四天了，白白浪费了时间，我又开始自责和焦虑。更不解的是，别的同学看书看累了，玩两局游戏就又能投入学习，而自己一放松就像跌入地狱一样……"

这个场景很熟悉吧？无论是在校学习，还是在职场打拼，我们都曾为了能名列前茅而自我打气、暗下决心，以为只要有超过常人的刻苦，就一定能成为老师和老板心中的骄傲，成为同学和同事眼中的榜样，于是拿出"头悬梁、锥刺骨"的精神，不闲聊、不娱乐、不浪费一点时间，哪怕精疲力竭也要强打精神再逼自己多学一点。

但很多情况下，英雄式的开头却没有带来英雄式的结尾。在足足体验了一把痛苦的自虐后，我们不仅学习成绩提升不明显，甚至连信心都

被磨灭了——这么努力居然还不行，大概自己天生不是学习的料吧！

事实上，如果你留心观察，无论在学校还是在职场，总有这种现象：一些人很刻苦，很勤奋，每天都很忙碌，但就是表现平平；而另一些人工作娱乐两不误，却表现优异，做任何事都游刃有余。这其中的原因肯定有很多，诸如学识基础、学习习惯、内在驱动，等等，但除此之外，刻苦程度这个角度也非常值得我们窥视一番，说不定这里别有洞天。

主动休息的秘密

你肯定记得“刻意练习四要素”：定义明确的目标、极度的专注、有效的反馈、在拉伸区练习。

有效学习的关键是保持极度专注，而非一味比拼毅力和耐心。不过，保持专注需要花费精力，而我们的精力是有限的，就像一桶水，有的人总量多些，有的人少些，但只要在困难的事情上消耗精力，精力桶的水位就会慢慢下降。

问题就出在这里，那些持续刻苦、争分夺秒、舍不得休息一下的人，他们的精力总量势必呈一条持续下降的曲线（见图5-11）。

也就是说，他们起初状态很好、效率也很高，但精力一旦消耗到一定程度，比如70%以下的水平时，注意力就开始不自觉地涣散、思维速度放缓，如果精力继续消耗，学习效率就会进一步降低，很容易出现分心走神的情况。

但这种信号对于刻苦者来说，仿佛是在提示自己该让意志力出场了，毕竟身边人告诫过自己：学习和成长是要吃苦的，所以不能因为有点累就去休息，而应该用意志力让自己坚持下去——这不就是所谓的努力、刻苦吗？于是他们舍不得浪费一点时间，认为在痛苦中前行才是努力的表现，越痛苦、越坚持，越刻苦、越感动，因此，他们采取的策略也不可能是停下来休息，而是强迫自己更刻苦、更努力，做别人做不到的努力，即使昏昏欲睡，也要强打精神。

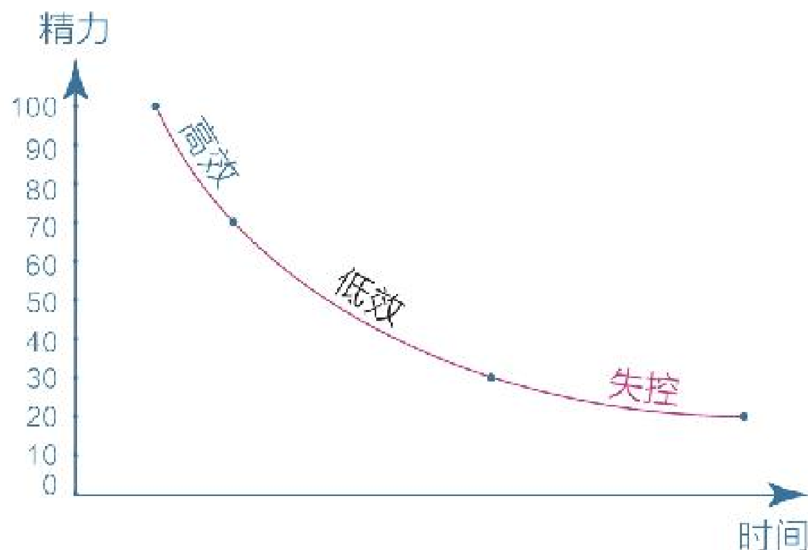


图5-11　刻苦者的精力变化曲线

刻苦者看似无比勤奋，可效果却越来越差，过程中感受到的多是痛苦而不是乐趣，精力消耗严重，以致一旦放松就完全不想再次投入，他们更容易沉溺于舒适的娱乐活动。

反观那些轻松的学霸，他们学习时从不过度消耗自己，只要感到精力不足，就停下来主动休息，这反而使他们精力桶的水位得到快速回升。如图5-12所示，他们的精力曲线呈波浪状，这种循环能使精力水平一直保持在高位。

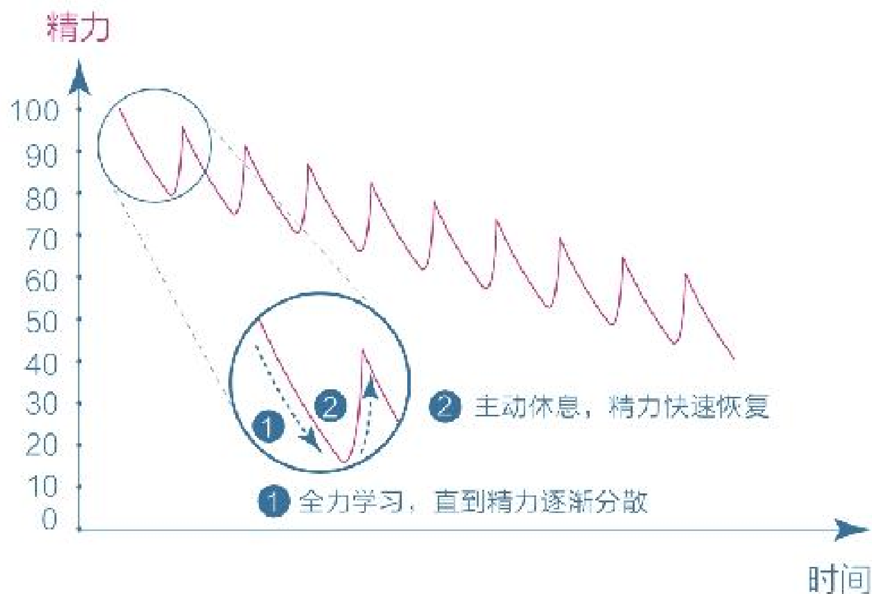


图5-12　轻松者的精力变化曲线

如果我们把精力水平高于70%的区域视为高效学习区，那么对比二者不难发现，轻松者比刻苦者的高效学习区要大得多（见图5-13）。

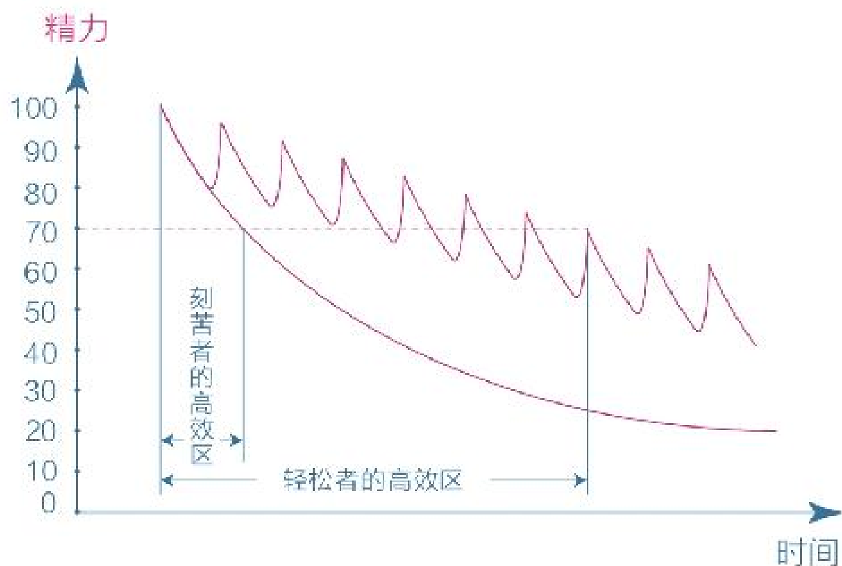


图5-13　高效学习区对比

这个曲线足以说明“主动休息”的意义和优势，优势日积月累，一些人领先于另一些人就会成为必然。而领先的那些人居然还很轻松，这对

崇尚刻苦的人来说，无疑是个让人惊愕的认知反转。

保持专注的危机

不难发现，高效学习的关键在于保持极度专注，而不是靠意志力苦苦支撑，谁能保持长时间的专注，谁就能够在竞争中胜出。然而专注这个品质在信息时代已日渐成为稀缺品质。

2018年8月，我在公众号上发布了一则关于“学习成长困惑”的在线调查，截稿前共收到338份答卷，虽然参与调查的样本还不够丰富，但从调查结果中也能看出一些明显的趋势。

比如得票最高的两个困惑是“经常沉浸在担忧、幻想、焦虑的情绪里”（168票）和“总是分心走神，无法保持专注”（167票）。这都是分心的表现。可见受分心走神困扰的人不在少数，保持极度专注已然成了一种稀缺能力。

虽然李大钊先生早就教导过我们：要学就学个踏实，要玩就玩个痛快。但是在那个年代，由于学习量和信息量都相对较少，人们更容易做到学习和玩耍各自专注、边界清晰。如今，人们面对大量的信息干扰和巨大的竞争压力，在这种情况下，大多数人只会本能地告诉自己要更刻苦、更努力，却很少有人能意识到，更科学的模式应该是：极度专注＋主动休息，如此反复。

毕竟保持专注并不能仅靠意志力约束，还要靠主动休息“回血”，只有精力充沛了，我们才能保持专注，所以如果你感到自己分心了就放下笔，没有睡意了就离开床。在生活中，最要不得的就是那种明明已经分心走神了，却还要强撑内耗，倒不如遵循“极度专注＋主动休息”的模式，让自己先尽力保持短时间的极度专注，到有些累的时候就主动停下来，这是更加明智的生活和学习策略。

这种策略也极其符合在拉伸区练习的原则，因为一个人刚好感到有些累时，说明他正好处在精力舒适区边缘，此时主动休息、及时回血，就能使精力的使用效率最大化。那些靠意志力强撑又不够专注的人，其实已经将自己置身于精力的困难区，所以他们体验到的多是痛苦而非愉悦（见图5-14）。

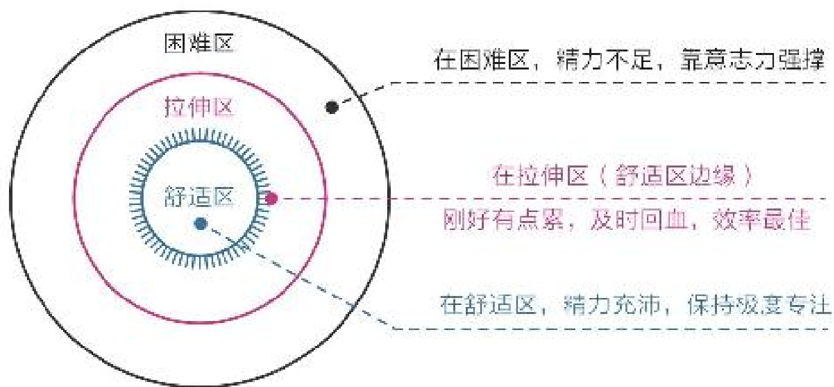


图5-14　在拉伸区练习，专注效率最佳

说到学习的拉伸区，不得不提一下，控制学习和工作内容的难度也是保证专注的重要方式，因为太容易的内容会让人因无聊而走神，太困难的内容会让人因畏惧而逃避，所以选择做那些“跳一跳就能够得着”的学习或工作，是最容易进入专注状态的（见图5-15）。

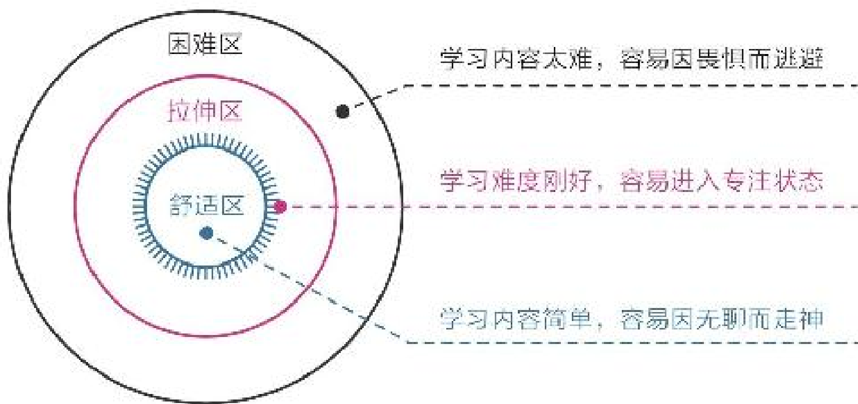


图5-15　将学习难度控制在拉伸区范围内

当然，有人会反问：现实生活中哪有这么多“刚好的事情”，难道在面对老师和老板时，自己还能挑三拣四？其实这并不难办：要么重新设定学习内容，调整为合适的难度，要么将目标拆解为更具体的小目标，降低工作的难度，总之，想办法把难度控制在拉伸区范围内就对了。不管面对多么棘手的任务，只要我们愿意动脑筋，总能找到主动调整的空间。

意志失控的根源

但为什么一些同学在娱乐之后能立即投入学习，且毫不恋战，而另一些人一放松意志力就会溃散呢？原因还是精力不足。

精力，在某种程度上可以作为意志力的代名词。精力充沛时，人们面对困难会无所畏惧，面对诱惑也有更强的抵抗力，但当精力不足时，我们不仅难以面对困难，甚至对诱惑的抵抗能力也会变弱，毕竟克服困难和抵制诱惑都需要消耗意志力 。

也难怪，当我们忙了一整天，精疲力竭地回到家中，第一件事情往往是往沙发上一倒，此时除了看看微信、刷刷抖音，用轻松的信息给自己来个精神按摩，其他事都懒得做，如果经历了情绪上的波动，精力透支的影响可能会持续很久。

所以，一个真正的自控高手，不是一个只知道冲刺的人，而是一个善于主动休息、保持平衡的人 。这些人无论面对精力的消耗与恢复，还是面对情绪的波动与还原，都会刻意保持高位富足的状态，避免进入低位稀缺的境地。越是接近一天的尾声，我们就越要注意自己的精力和情绪水平，毕竟我们还要抵制一些诱惑，防止自己不小心滑入深渊呢。

能拯救你的“番茄”

很多人都希望自己有极度专注的能力，但说实话，这种能力并不是想有就能有的，要不然怎么说它是稀缺能力呢？造就专注品质，涉及一个人的生活环境、兴趣匹配、自身动力、学识背景、习惯积累等各种因素。那么，缺少这些条件的普通大众又该如何获取极度专注的能力呢？

一个简单又通用的方法正是前文说的主动培养“极度专注＋主动休息”的行为模式。具体的做法就是：只要开始学习或工作，就尽量保持极度专注的状态，哪怕保持专注的时间很短也是有意义的；一旦发现自己开始因为精力不足而分心走神，就主动停下来调整片刻。

当然辅助工具也是有的。在时间管理领域，有一个著名的番茄工作法，它由意大利人弗朗西斯科·西里洛创立于1992年，其核心就是：先极其专注地工作25分钟，然后休息5分钟，如此循环往复。这种工作法有点类似于高强度间歇性训练。

其实我很早之前就知道这个番茄工作法，但一直对它带有偏见：一是认为这种严卡时间的做法太死板，我们总不能在做得正起劲的时候主动停下来吧？二是实际应用中肯定会有各种干扰，定时工作的做法不太现实。

然而，就在我想通“主动休息”这个原理的瞬间，脑海里第一个闪过的念头竟是番茄工作法，因为它符合学霸模式的所有特征：极度专注、主动休息、循环往复。

为了了解这部分内容，我特意学习了国内时间管理达人李参博客中介绍的方法，还购买了她推荐的专业番茄钟来实践体验。说实话，这个方法和工具真的很棒！每次开始阅读和写作时，我只要按下计时键就不再管时间，让自己完全专注地投入其中，直至25分钟过去后提示音响起，中途除非有极特殊的事情需要中断，否则我会将其余事情全放到一边，等专注时间结束后再处理。时间一到，我会立即合上书本或让双手马上离开键盘，然后开始5分钟的休息计时。在这5分钟里，我会做与阅读或写作无关的事情，比如：看看窗外、收收衣服、拆拆包裹，等等，但刷手机、玩游戏这些被动使用注意力的事情我不推荐，因为它们仍然是消耗精力的。

通过一段时间的练习，我发现自己的学习耐力比原先高了很多，工作和学习的效能也有显著的提升，关键是到了晚间，我也能积极地安排时间，很少沉迷于娱乐信息。

当然，25分钟只是一个参考标准，我们可以根据自己的思维耐力来设定工作时段，有的人可以集中精力半小时，而有的人也许只能集中15分钟，只要到达了自己的疲劳边缘，就可以主动停下来。而且这个“主动停止”的动作一定要坚决。很多人在一开始的时候，由于精力分散得还不明显，就不愿意主动停下来，但这往往会得不偿失。主动休息犹如主动喝水，当感到很渴的时候再喝水，其实已经晚了，你想让精力保持高位，就要学会主动停下来，这甚至可以作为一个关键点。

另外，很多人在学习和工作中都不具备不受打扰的理想条件，但只要坚持“极度专注＋主动休息”的模式，效果也会让你满意。不管你能工作几分钟，只要开始了，就尽力保持专注，把无关的事情都放在一边。

刻苦，是一种宏观态度，轻松，是一种微观智慧。在学习这件事上，普通人的策略往往是“天赋不够，刻苦来凑”。好在我们已经知道学习的秘密不完全在于刻苦，还在于“会玩”，希望你在今后的学习成长中也能玩出水平，玩出风格，成为他人眼中的学霸。

[1] 此处的目标任务仅为说明“设下限，不设上限”的方法。——编者注

[2] 此处指《认知升级：认知的深度决定你人生的高度》，中国友谊出版社，作者刘传。——编者注

第六章　行动力——没有行动世界只是个概念

第一节　清晰：一个观念，重构你的行动力

时常有人夸我行动力强，说我在这个年纪，还能克服惰性、抵制诱惑，在大家都熬夜、刷手机的时候坚持早起锻炼、读书写作，甚是难得，并得出结论：周岭是个自制力很强的人。

不不不，这完全是表象！事实上，我的自制力一点也不强，我甚至认为自己喜欢舒适、简单、新奇、有趣的天性比一般人更强。即使是现在，一旦看起手机信息，我也不敢保证能全身而退，更别提以前了。

曾几何时，我也成天玩游戏，成宿刷微博，被一个个热点不断牵引，心里根本没有成长的念头。每天醒来做的第一件事就是拿手机，并总指望着在舒适的状态下开始一天的工作，结果总在琐事中虚度时光。尤其是在完全自主的时间里，我发现自己几乎什么也做不了——明知道有更重要的事要做，但脑子里总有个声音在告诉自己先去找点乐子。整个人浑浑噩噩的，就像一条无人掌舵的小船在生活的洪流里随波逐流，根本无力掌控方向。

终于有一天，在极度自责之后，我决心奋起自救。当时想到的最好的办法是培养强大的自制力，我认为只要有了自制力，就一定能改变现状。我尝试了很多方法，均无功而返——人的惰性实在是太强大了！

在经历了无数次的失败之后，我终于发现与天性对抗是没有出路的，也隐约感觉到自制力强并不代表行动力强。在随后的探索中，这个猜想逐渐得到证实：真正的行动力并不完全来源于自制力。明白了这一点后，我开始用新的机制重构行动力，慢慢地蜕变成了另一个自己。

珍惜每天的礼物

或许你并没有意识到，每天早上醒来，我们都会收到一份礼物——纯净的注意力。不管你昨天经历了什么，经过一晚的睡眠，你的精力总会得以“重启”。然而很多人并不把这当回事，在一天开始的时候，一头扎进手机信息或是自己觉得有趣的事情中，然后迷失其中。这好比把这份珍贵的礼物直接摔在了地上，长此以往，自然就得不到命运的眷顾了。

为什么这么说？因为生命是个复杂的系统，好坏自有其运行之道。

《系统之美》一书的作者德内拉·梅多斯告诉我们，世界上有一个底层的系统规律叫“增强回路”，它的发生就好比两个小孩子发生了争执，一个人打了一拳，另一个人就更用力地踢一脚，他们每一次的反应都会强化矛盾，升级暴力。注意力的使用同样遵循这个规律，最初的选择会影响行为自动增强的方向 。

比如，如果我们起床后做的第一件事是看手机信息，那我们的注意力就很可能被有趣的消息、好玩的视频、吸引眼球的标题一路吸引过去，每一次点击都会让人产生更强烈的点击欲望，回路不断增强，注意力呈无限分散的状态。同时，情绪一旦适应了轻松有趣的状态，便会期待获取更多轻松有趣的信息，这样又形成了一个情绪增强回路。一天才刚开始，注意力和情绪就受到了影响，面对困难、枯燥的工作时，就不容易进入状态了（见图6-1）。

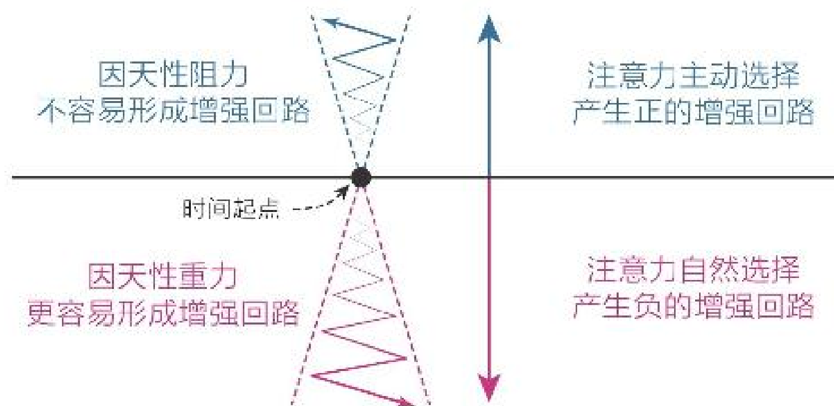


图6-1　注意力的增强回路

但反过来，我们也可能进入另外一种状态。如果起床后我们能刻意避开轻松和娱乐的吸引，先去读书、锻炼，或者做些重要的工作，精力就会呈聚合状态，并自动增强。比如起床后先去锻炼，就能让自己头脑清晰、精力充沛，在这种状态下做重要的工作就会非常顺利，工作越顺利，状态就越好，回路逐渐增强；再比如早起后先去阅读，读得越多，脑子里的问题和感触就越多，反过来又会产生更强烈的阅读欲望，回路逐渐增强。行动回路一旦增强，我们就会进入高效和充实的状态，此时我们哪还有精力去关注那些可看可不看的消息呢？注意力的增强回路是正向的还是负向的，很大程度上取决于你最初的选择 ，这也是老生常谈的道理：要事第一！

当然，启示还不止这些，如图6-2所示，在增强回路的起点，做出有利选择所消耗的自制力是最小的，如果等负的增强回路形成，再想改变就难喽！

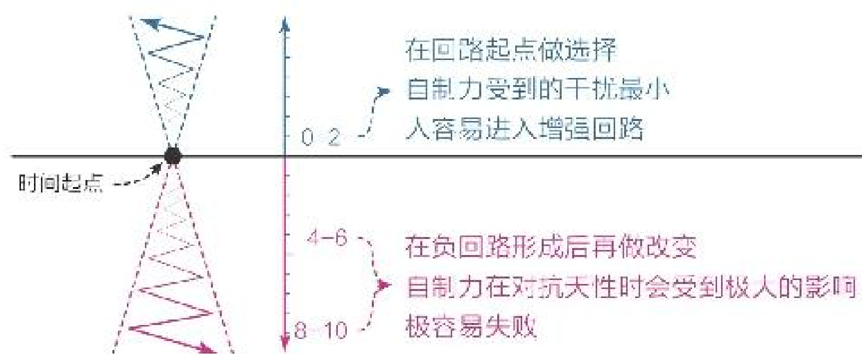


图6-2　在增强回路起点做选择难度最小

好比你沉迷抖音已久、各路消息回复不迭的时候，再想心无杂念地工作学习怕是没那么容易了！所以，好钢要用在刀刃上，在初始阶段，强迫自己先做重要的事情，一旦进入正向的增强回路，你便能拥有强大的行动力——这正是增强自制力、提升行动力的秘密。这个秘密适用于所有人。

清晰力才是行动力

仅仅知道这个道理还不够，毕竟知道的人很多，但真正能够做到的人却很少。就像你明明准备第二天早起锻炼、读书或是做重要的工作，然而醒来后还是鬼使神差地拿起了手机——群消息、朋友圈、公众号、抖音、今日头条……一眨眼，半个小时过去了，你还躺在床上。实在没什么新鲜事了，还要把App再点开一次，看看有没有什么惊喜，等到刺激消耗殆尽，无聊渗透全身，再漫不经心地起床，此时的你精神萎靡，内心只希望用更多刺激来填补空虚，哪还有心思去做重要的事呢？

知道和做到相差十万八千里，这其中的差距到底在哪里呢？

答案正是前文所说的“模糊”。

如果没有猜错，你脑中所谓的“重要事情”，也许就是关于锻炼、读书或是做某项重要工作的一个大致想法，你并没有想清楚明天起床后是去跑步还是阅读，即使想清楚自己要干什么了，也不确定要去哪里跑，跑几公里，跑多长时间，穿哪套衣服，万一天气不好怎么办；不知道到

底要读哪本书，从哪里开始，读多长时间；也不知道具体要做重要工作的哪个部分，需要准备什么工具，需要什么素材，等等。一切都只知道个大概，这对提升行动力来说，是很致命的 。

所以，仅仅知道要事第一是不够的，我们还需要拥有另外一种能力：清晰力，也就是把目标细化、具体化的能力——行动力只有在清晰力的支撑下才能得到重构。

一招建立清晰力

知道了以上内容，我们的脑子似乎清楚了很多，但似乎还是无从下手，不过不用担心，清晰力的建立并不复杂，做到这三个字就可以实现：写下来。

是的，只要写下来就好。图6-3是我的“笨”方法，供参考。

图6-3　日程规划

第一步：找一本普通的A5卡面抄，将纸页对折；

第二步：在上方写下当天所有要做的事，然后清空大脑，按权重将列出的事项标上序号，这样，目标就变得清晰可见；

第三步：收集一切可用信息，在页面左侧预测性地写下在某一时间段做什么，然后在底部统计“计划学习时间”和“可用学习时间”，这样，时间也变得清晰了；

第四步：在页面右侧记录当天的实施情况，一天过后，对学习时间

和学习成果进行统计，时间利用效率便一目了然。

整个页面分为以下4个部分，呈现“工”字形。

（1）待办事项

（2）计划完成

（3）实际完成

（4）备注

这一方法几乎包含了时间管理手账的主要高频功能，而且这种手账可以随意写画，比如备注区可以随时记录灵感或信息，用完即弃，不用花精力在手账的形式上，时间和经济成本都非常低廉。

如图6-4所示，从2017年2月开始使用到截稿前，我快用完9个本子了。通过持续的规划和记录，我对自由时间的掌控变得越来越强。我能够主动约束自己，我总知道下一步要做什么、什么事情最重要，即使不小心被各类消息牵绊，也能在自我提醒下快速跳出来，这一切得益于清晰力。

我曾把这个方法告诉过很多人，但大多数人并不愿意真正去做，一来他们觉得这种方法太老土，二来他们认为这点事用脑袋想想就可以了，写出来完全多此一举。而现实往往是：不行动，就体会不到这种方法的好处，体会不到好处自然也就觉得这种方法没什么用，所以，只有真正做过的人才能体会到写与不写，完全不同 。很多时候，人与人之间真正的差距可能就体现在最后那一点点行动上。



图6-4　我用过的卡面抄

2019年5月6日，读者“Amy曹”发来反馈，她说：“我把每天要完成的事情认真地写下来，效果还真不错。以前虽然知道这个方法，但并不重视，没有认真写过计划，但是2019年5月1日之后，我开始认真对待这件事，发现这样做事情很有控制感，而且不用老是着急、害怕、担心完不成，即使中途会调整计划，但大方向始终在自己的掌控之中。”

“写下来”就是有这样神奇的效果，因为“写下来”会清空我们的工作记忆。当我们把头脑中所有的想法和念头全部倒出来后，脑子就会瞬间变得清晰，同时，所有的想法都变得清晰且确定，这样一来，我们就进入了一种“没得选”的状态，在过程中不需要花脑力去思考或做选择。

行动力最怕模糊，如果我们的头脑中一直有很多模糊的选项存在，我们就需要花心力不断做选择，而做选择是一件非常耗脑力的事情。我们的大脑有可能为了省点力气，而不自觉地选择那个它最熟悉、最确定的选项——做那些轻松、愉快但不重要的事情。

除此之外，人们通常还会有这样的疑问：把计划做得这么僵硬，会不会让自己变得很死板？事实上并不会，因为做规划的目的并不是让自己严格地按计划执行，而只是为了让自己心中有数。如果当天计划有变也没关系，有了这份预案，你能够在处理完临时任务后，把自己迅速拉回正轨，但如果没有这份预案，你极有可能在目标和时间都模糊的情况下选择娱乐消遣。所以，做规划十分有效，平时遇到干扰只要及时调整计划就好了。

这种形式特别适合自由时间比较多的人，也适合在室内办公的人，如果你需要时常在外面跑动，则可以灵活借鉴，通过其他方式清楚目标。我喜欢在头天晚上睡前留出10分钟来做这件事，第二天早上再拿几分钟回顾，工作过程中不时地查看、调整。

一天24小时，在开始的时候多花点时间想清楚什么任务是最重要的，并提醒自己投身于此，这样，工作效率之高会超乎想象。

成长是个系统工程

至此，认知和方法都清晰了，你可能为此欣喜不已，但我依旧要提醒你：不要把这一方法视作救命稻草。行动力的提升不能单纯指望“要事第一”或是“提高清晰力”这样的单一方面，因为成长是一个系统工程，必然是多要素共同作用的结果。比如一个人若是缺少人生目标，那么一味

追求行动力无异于缘木求鱼。

从某种程度上说，有自己热爱的事，比行动力本身要重要得多 ，因为一旦有了热情，你就会自带“要事第一”和“提高清晰力”等各种属性。所以除了清晰力，我们还需要拥有寻找目标的感知力、掌控自由的匹配力、指导万物的元认知能力，等等，把它们联系起来，才能从内心深处真正地提升自己。

一切源于“想清楚”

你陷入怠惰、懒散、空虚的情绪中动弹不得时，往往是因为你的大脑处于模糊状态 。大脑要么不清楚自己想要什么；要么同时想做的事太多，无法确定最想实现的目标是什么；要么知道目标，但没想好具体要在什么时候以什么方式去实现。

不管你处在什么状态下，只要拿出笔和纸，写下目标、写下时间，你的元认知能力就能迅速提升，你就会动力满满。归结起来还是那句话：认知越清晰，行动越坚定。

正如爱因斯坦所说：“如果给我1小时解答一道决定我生死的问题，我会花55分钟弄清楚这道题到底在问什么。一旦清楚它到底在问什么，剩下的5分钟足够回答这个问题。”

聪明的思考者都知道“想清楚”才是一切的关键，在“想清楚”这件事上，他们比任何人都愿意花时间，而普通人似乎正好相反，喜欢一头扎进生活的细节洪流中，随波逐流，因为这样似乎毫不费力。于是在普通人眼里是“知易行难”，而在聪明人眼里是“知难行易”，这一点值得我们反思。

我相信，你若真的想清楚了，就会主动实践，重构自己的行动力。相信我，一旦做到了，那感觉真的不一样！

第二节　“傻瓜”：这个世界会奖励那些不计得失的“傻瓜”

我一直在想，一个人开始斩断幻想、踏实行动的起点在哪里？想来想去，我得到一个不可思议但又在情理之中的答案：大概是因为我们有幸做了一次“傻瓜”……

我敢打赌，凡是买了一堆书没读、报了一堆课没上、心中有无数欲望的人，几乎没有主动做成过一件事，比如养成早起、跑步、阅读的习

惯，练就写作、画画的技能，考个好成绩，开个好公司，有高收入，等等。这个判断是我基于很多人的经历做出的。

当然，我非赌徒，深知凡事都有例外，平时很少说绝对的话，之所以用“打赌”开场，只是希望引起你的注意和思考，而非争论。毕竟，现实中有太多人终日心怀变好的愿望，四处探索努力，结果不仅毫无起色，甚至徒增很多焦虑。

我知道这一切是怎么回事，因为自己有过这种经历。在那个时候，我心里始终萦绕着两个念头：一是凡事必须在看到明确的结果后才行动，如果前景不确定、不明朗，即使别人说得再有道理，我也不愿意投入；二是如果一个道理或方法不能让自己快速发生变化，就不是最优的，所以要不断寻找，这样才有希望找到最好的方法。

当时觉得自己能这么想还挺聪明的，现在回头看，发现自己是精明过了头。这种精明让自己在成长的路上遇到了阻碍，就像一道无形的门槛把我挡在了成长的门外，怎么也跨不过去。

直到有一天，我无意中打破了障碍，径直地跨了过去。然后，一切开始改变了……

成长中的悖论

2016年9月，我在“得到”App上订阅了李笑来的《财富自由之路》专栏，按照他“只字不差”的阅读要求，我竟鬼使神差地做了一个决定：把文章全部用键盘重敲一遍，包括文后重要的留言。一年52周，每周4天，每天约2小时，我就这样“读”完了这些内容。

此前，我从来没有这样用心“读”过“一本书”。如此践行，我极度认真地思考了维度、价值、复利、耐心、元认知、刚需等一系列重要的概念，以及对写作的认知。

2017年2月，我读了成甲的《好好学习》一书，对书中“每日反思”的做法很受触动，于是开始实践。我写着写着，竟一口气写了160天，然后很自然地萌生了写公众号的念头，便于这一年7月开通了公众号“清脑”，因为这160天的每日反思，我认认真真地审视了自己的状态和目标，也切切实实地体会到写作给自己带来的好处。这个习惯保持至今，截稿前，反思文章超过了1000篇。猛然回头，自己竟然写出了人生中的第一本书。

一次是傻傻地敲键盘，一次是傻傻地写文章，我看到了创造文字的

好处，进而主动做成了这件事。而以前的我爱耍一点小聪明，总希望能先看到结果再行动，反而浪费了很多时间。

这真是一个成长中的悖论：想先看到结果再行动的人往往无法看到结果 。耍小聪明的人会因为结果不明朗，担心付出没有回报，所以不愿行动，以致永远停留在原地（见图6-5）。



图6-5　距离太远，看不清目标

事实上，只要道理正确，就别在乎那些小聪明，带着不计得失的心态向前走，你会发现目标越来越清晰（见图6-6）。



图6-6　走近了就能看清目标

这道理其实很简单，但我们有时就是对它视而不见。这倒不是说我们不明白这个道理，而是在行动前后，我们看待这个世界的视角是不同的。在能主动做成一件事之前，我们眼里的世界是二维的、扁平的。然而在能主动做成一件事情之后，我们就能够从侧视的角度，看到三维的、立体的世界，注意到人与人在认识水平上的差别。

在立体的世界里，处于高层次的人和处于低层次的人对同一个问题的态度往往有天壤之别，比如《刻意学习》一书是这样描述的。

你觉得学英语没用，是因为你看不到生活中有需要英语的地方。只有英语学好了，和英语有关的机会才会慢慢地出现在你的周围。你觉得学历没用，是因为你根本不知道学习对你的生活轨迹能带来多少改变，你只是基于当时的场景，认为自己手里只是额外多了一张纸。你觉得锻炼身体没有用，正是因为你不去运动，所以感受不到它的价值……

没错，这个世界是有认知层次的。处在下一个认知层次的人往往看不到上一个认知层次的风景，因而只能用狭隘的视角来判断：这些东西虽然很有道理，但似乎看起来并没有什么用。

这些东西在他们眼里确实没什么用，因为人们无法证明一件没有发

生过的事。想要打破这个悖论，只有让自己行动起来，将认知提升到更高的层次，才能做出不同的判断。

我此前一直强调“想清楚”的重要性，但当我们绞尽脑汁去想却仍然想不清楚的时候，就要依据前人的假设先行动起来，只有这样，我们才能更接近目标的本质，才能想得更清楚。

很多人总是希望先找到自己的人生目标再行动，事实上，如果不行动，我们可能永远也找不到自己的人生目标，毕竟依靠低维度的认知和经历，我们很难看清自己真正想要什么。只有先依据前人的假设走到更高的层次，人生目标才可能慢慢浮现。

思考很重要，但光想不做，贻害无穷。

事实上，你只要做上一次就会发现：做成一件事真得很不容易。

这揭示了又一个悖论：当自己从来没有主动做成过一件事情的时候，总会以为做成一件事很容易，于是生出很多不切实际的欲望和想法，而欲望越多，就越做不成事（见图6-7）。

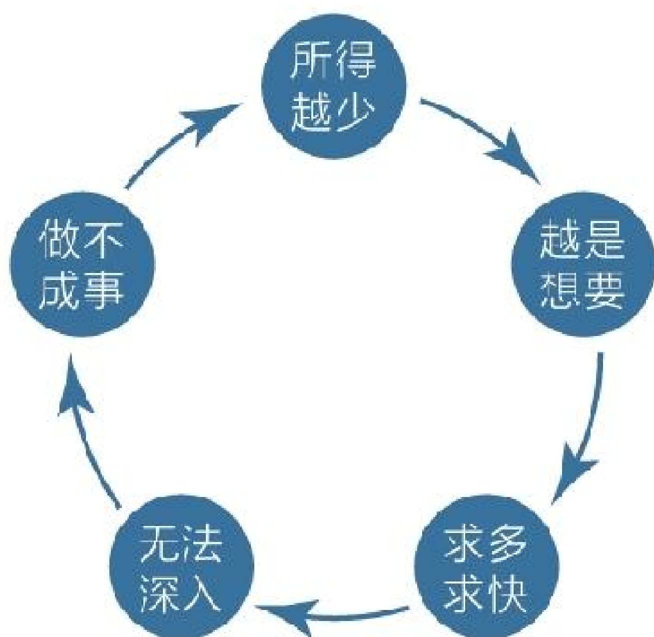


图6-7　“做到”和“想要”的怪圈

反过来说，只有当我们真正做成一件事之后，才会知道自己能做的事情其实很少，这样就不会想要那么多了，而欲望一少，焦虑消散，我

们反而能更专心地做好手头的事情。

凡事看结果。当你从现实结果中得到成长的真相时，什么“学习焦虑”“三分钟热度”“知而不行”就都不算事了。你会主动斩断幻想、专注一点、静心行动，因为除此之外，别无他法。

不要垂涎别人二十几岁身家百万，不要羡慕别人一夜成名，他们的故事若无法真实地改变你，那对你而言都是幻想。还不如踏踏实实地用行动让自己一点一点变好，毕竟，现实结果才是最好的“评判师”。

突破阈值

打破这些悖论的方法就是不计得失地先行动起来。有些人并不完全同意这些观点，因为他们行动后依然看不清结果、体验不到好处、消除不了欲望。

如果是这样，我想你有必要先审视一下自己的行动量，看它是否突破了发生改变的阈值。因为付出的努力必须达到某种程度才能影响一个体系，而努力程度低于这个阈值时，你的行动就会收效甚微。

比如广告行业就存在阈值效应：广告投放不足时不会产生多少效果，要让受众对广告做出回应，就必须让广告投放量超过阈值。

我们在行动时也应如此，我们要专注、要持续行动，直到突破阈值，这样才能看到更高层次的风景（见图6-8）。

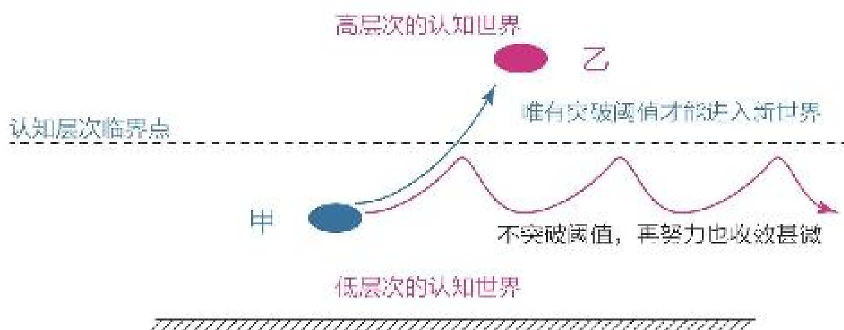


图6-8　行动量需要突破阈值

我在这方面体会颇深。如果我想养成一个习惯，通常不会以21天为标准，而是要求自己至少做半年。我相信一件事情要是能被持续做180天，它就会成为习惯。

比如我开始早起和跑步的时候，起初是有一些痛苦的，但扛过去之

后，我就体会到了早起和跑步给自己身心带来的不可思议的体验。回头想，最难坚持的时候可能就是突破阈值的时候，幸好自己当时没有放弃。从那以后，要是哪天没有早起跑步，我反而会觉得难受。我知道，当自己停不下来的时候，表示已经突破了阈值，上升到了一个新的层次。

用同样的路径，我养成了阅读、写作，以及每日反思的习惯。

做一个有理有据的“傻瓜”

之所以在“傻瓜”这两个字上加上引号，说明我并不认为这样的人真的傻，有时反而是一种聪明，这里的“傻”，并不是盲目和冲动，而是有原理、有依据的坚定。

行动力强，是因为自己赞同行动背后的原理、依据和意义，而不是别人说做这个好，自己不深入了解就跟风去做，那才是真的傻。

换句话说，如果你觉得别人讲的道理有理有据，而自己暂时无法反驳，碰巧自己又非常想做这件事，那就相信他们说的是对的，然后笃定地行动（见图6-9）。

在实践途中，你自然也要保持思考，用行动反复验证他们的理论，不适则改、适则用，直到自己真正做到为止。届时你不仅能做成那件事，还能探索出自己的理论，成为别人眼中的高手。



图6-9　有理有据的假设是一切进步的开始

当然，即便只是践行一个小小的理论，坚定的人也会有更多收获。比如我告诉过不少读者如何在舒适区边缘提升自己，多数人听后觉得很有道理却并不行动，而读者“如如大王”却严格执行了这些方法论，结果她用了两周的时间就把钢琴考试的节拍速度从160提到192，一扫考前焦

虑的情绪。

再比如我在第五章提到了如何利用番茄钟进行主动休息，很多人频频点头，表示很有道理，却没有真正行动、体验，反倒是一位妈妈看到后立即让孩子用了起来，结果孩子发生了很大的改变。她说：“国庆假期用番茄工作法指导孩子假期学习非常有效。他自己设置闹钟，自己学习，自己休息，有时候只用2小时就完成了全部的作业，从此写作业时家里不再上演‘父子大战’。孩子有了更多的游戏时间，但在学习时也保持着极高的专注度。孩子这几天的变化真是太大了！”

同样的道理摆在面前，有的人觉得那是鸡汤，没什么用，而有的人却觉得那是干货，好用得不得了。如果你能够持续行动，我相信，这个世界一定会特别偏爱你。

第三节　行动：“道理都懂，就是不做”怎么破解

细数这世上的难事，“知行合一”肯定算一条。

有太多人想不通为什么自己“懂得那么多道理，却依然过不好一生”。这种困惑来得如此自然，每个人在成长路上都会不可避免地遇到。

有些人走出来了，有的人却始终困在里面。走出来的人看得透亮，而困在里面的人百思不得其解——为什么付出再多的心血也无法达成一次持续的行动？在他们心里，始终有这样一种执念：自己现在不做是因为还没有找到最好的方法，等找到那个方法以后，一切就会变得不一样。于是他们在寻找、搜集道理的路上越走越远。

他们阅读了很多有道理的书，收藏了很多有道理的文章，觉得自己无所不知，却始终不能俯下身子去行动。因为他们总认为自己还没准备好，担心方法不是最优的，贸然行动会走弯路等，殊不知，这样的观望、等待本身就无效率可言。更使人困扰的是，道理知道得越多，行动力反而越弱，因为似乎总有更好的道理等着我们去发现。

“知多行少”就像是一个死结，越拉越紧，以至于眼看着自己成为“认知上的巨人、行动上的矮子”却不知如何是好。当他们看到同龄人，甚至是后辈通过扎实的行动功成名就时，那些懂得的道理就会一股脑地化为焦虑倾泻而出。懂的越多，焦虑越多，无力之下，索性就破罐子破摔了。

很多人因为缺乏耐心、急于求成，总想跳过行动环节，寻求捷径，

最后发现：这才是走了弯路，真正的捷径正是那条看起来漫长且低效的行动之路。

不久前，读者“A丽”在后台留下一个经典之问：“道理都懂，就是不做，怎么应对？”我当时回答：“真想破解，方法也有，就一条：直接去做！”

这回答虽然没毛病，但现在看来的确有些简单，我想有必要再做一个更翔实、清晰的阐述。作为过来人，真希望每个迷茫的生命都能移去眼前的迷障，也愿你的知行困惑在此消除。

认知，其实是一种技能

曾几何时，我也是一个知而不行的人，凡事满足于知道，行动力极弱，很少主动、持续做成过什么事。真正促使我移去知行迷障的，是对大脑学习机制的认知，在这方面，我们每个人似乎都有很大的盲区。

在科学家看来，学习任何一门技能，本质上都是大脑中的神经细胞在建立连接 。用神经科学的术语解释就是：通过大量的重复动作，大脑中两个或者多个原本并不关联的神经元受到反复刺激之后产生了强关联。

这一点不难理解。当我们还不会骑自行车的时候，看别人骑，会觉得那并不难——只要手把方向，双脚交替踩踏就可以了。然而真到了自己骑的时候就不是那么回事了——重心左摇右晃，方向左摇右摆，速度快不了，害怕会摔倒，紧张得厉害……

这是因为我们还没有进行足够多的练习，大脑中相关的神经元也没有受到过足够多的刺激并产生强关联，所以，即使我们能轻松理解骑自行车是怎么回事，但这项技能自己实际并未掌握。直到我们学会这一技能，再经过无数次的日常运用，大脑中相关的神经元连接才会变得异常牢固，我们才会真正掌握骑车这项技能。

如图6-10所示，在技能学习 的路径中，仅仅“知道”是无法形成反馈闭环的，只有经过大量的练习，让大脑相关的神经元形成强关联，反馈闭环才能经由“做到”这个节点得以形成。

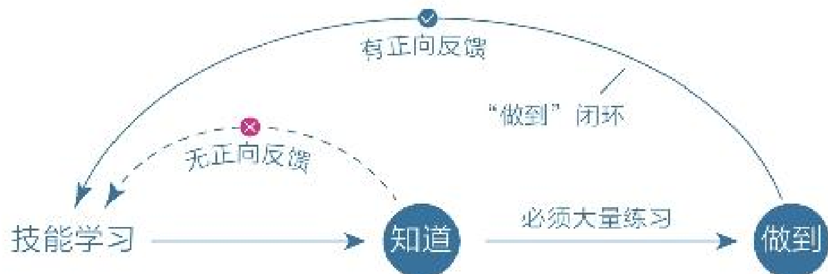


图6-10　技能学习路径

所有的技能学习都遵循这个规律，诸如走路、说话、画画、弹钢琴……技能学习需要经过大量的练习，直到可以利用潜意识自动执行。

但当我们进行认知学习 的时候，却会产生一种天然的错觉——认为明白了一个道理就好像掌握了这项技能。比如当我们学会一个知识、明白一个概念或想通一个道理时，在“知道”的那一瞬间，我们确实提升了认知，甚至也能在短时间内“做到”。这种感觉非常美妙，就像发现了一个全新的自我，我们只需要在大脑中推演一番，就能体会到这个认知给自己带来的正向反馈（见图6-11）。

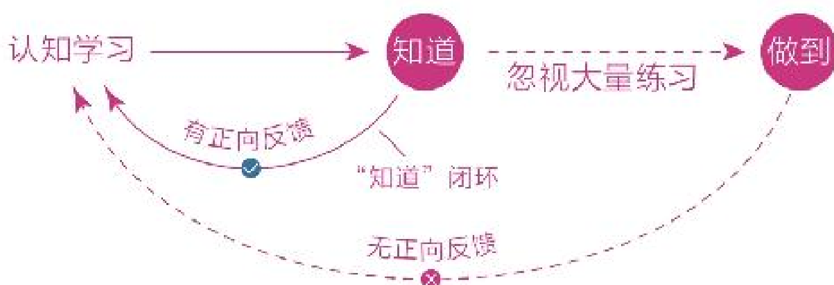


图6-11　认知学习路径

这个正向反馈在当时是真实的，但仅凭一次强烈的神经元刺激远远无法形成强关联，所以这种认知也是极不稳定的。而此时大脑已经接收到认知带来的正向反馈，认为自己已经掌握了、得到了，从而忽略或轻视后续大量的练习。

因此，绝大多数人在认知学习的过程中都会不自觉地停留在“满足于拥有或知道”的阶段。当我们下单买书的那一瞬间，感觉特别棒，就像已经拥有这些知识一样，但收到书后，可能就再也想不起去读它们了；当我们得知“元认知能力”这个概念时，惊叹原来这就是一个人最重要的能力，然而在真实场景里却又记不得去运用它；当我们领悟“一天不看手机

也不会有任何损失”时，头脑一下子就清醒了，对手机信息的危害看得无比通透，然而没过几天，再次碰到这种情况时，我们又会把书放到一边，掏出手机开始玩。

道理再好，如果不去刻意练习，不去刺激相关神经元的强关联，这些美好的认知将永远不会真正对自己产生影响。

当然，如果你现在就是一个“知而不行”的人，千万不要自责，因为“避难趋易”是人类的天性，这种选择取向深深地刻在了我们的基因里，所以凡是能简单得到的，人就不会选难的；有短的反馈回路，人自然不会选择长的——这就是大脑做选择时的默认逻辑。在缺少觉知的情况下，我们很难察觉这一点。

如图6-12所示，我们把技能学习路径和认知学习路径合在一起，就能清楚地知道自己“知而不行”的原因了。

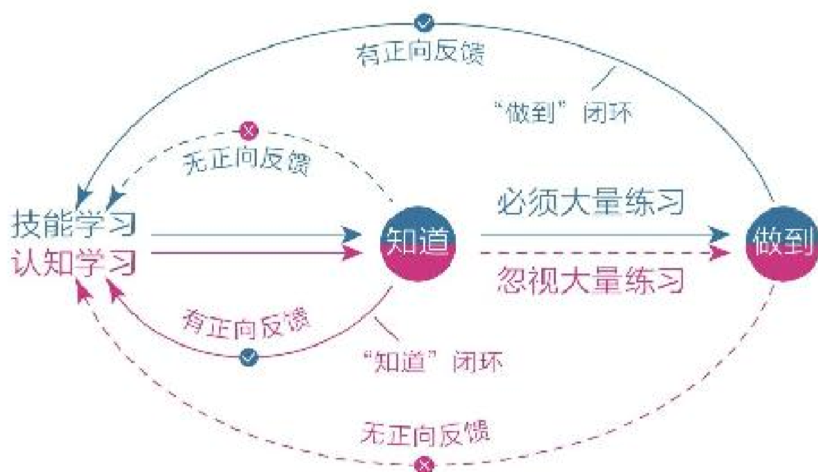


图6-12　认知其实是一种技能

好在我们可以觉醒。觉醒就意味着看清，意味着主动改变默认设置，并做出新的选择。从现在开始，把认知当成技能，知道或想通一个道理时，不要高兴得太早，想想后面还要做大量的练习，这样就不浮躁了。

一开始做不好很正常

很多人不愿意行动的另一个原因是：在开始尝试的时候，总觉得自己做不好，看不到明显的效果，然后就放弃了。

这个观点看似合理，实际上非常可笑。从大脑的学习机制推断，无论学习一项技能，还是养成一个习惯，背后都是相关神经元从少到多、从弱到强的关联过程。那么在一开始、在神经元关联很弱的情况下，做不好是正常的。

我们无法在刚学琴时就弹出流畅的曲子，也没办法一下子轻松地坚持早起。在做不好的时候，我们要先想想自己的现实状况，给神经元更多的关联时间。如果一开始就能做好，我们还要学习什么呢？

但很多人认为自己必须有绝对优势或极大的兴趣和天赋才愿意行动，否则就直接放弃。就像小孩子在玩游戏时必须保证自己能赢才愿意玩，否则就不玩了。可是我们已经不是孩子了，我们应该学会用更成熟的心态包容自己最初的笨拙，即使做不好，也要持续练习，给神经元留够关联时间。

《思维导图》的作者东尼·博赞和巴利·博赞曾这样形象地描述养成习惯时大脑的工作情况。

当你每次产生一个想法时，带有这个想法的神经通路中的生化电磁阻力就会减少一些，就像在丛林里清出一条小路一样。一开始非常费劲，但是随着你经过这条路次数的增加，这条路也会开辟得越来越彻底，你所遇到的阻力也会慢慢变小。到最后，这条小路会变得平坦而宽阔。

这从侧面证明：只要不断练习，神经元之间的关联必然会越来越强，即使你感觉自己暂时在退步，也不要气馁，因为你可能进入了学习的平台期。

希望和耐心都藏在你的刻意练习里，藏在不断强化的神经元关联里，无论你是否喜欢这件事，只要持续练习，你肯定会一天比一天做得好，总有一天，你会真正体验到那种“做到”的快感。

我们能做的其实很少

对一些人来说，这部分内容有些打击人，因为我不断描绘了这样一个残酷现实：道理不可能很快实践，道理也不会轻松实践。所以另一个事实就是：我们真正能做的事情其实非常少。这也引出了人们不愿意行动的另一个原因：欲望太多。

面对“道理都懂，就是不做”这一问题的人通常不清楚真正做成一件事需要花费多少心力，因为他们很少真正主动做成过一件事，所有的想

法都只在脑海中盘旋。但凡真正主动做成过一件事的人都知道那并不容易，无论是从学会弹钢琴到弹奏自如，还是从养成早起习惯到终身坚持早起，都是漫长的过程，不可能一蹴而就，所以我们要打破这个执念。而打破执念最好的办法就是着眼于现实改变，毕竟现实结果是最好的“评判师”，如果学习不能让自己发生真正的改变，那学再多又有什么用呢？

在两年多的实践中，我也深深感到：不发生真正改变的学习都是无效的学习。一篇文章、一本书就算讲得再有道理，倘若最终没有促成自己改变，我便认为读这篇文章、这本书的过程是无效的学习，因为在需要的时候，我却提取不出任何让我频频点头的道理，所以尽管它们讲的看上去很在理，但实际上与我没有关系，这样的道理我会大胆地舍弃。

当“改变”成了读书学习的最高标尺后，我们的学习量还有可能下降。比如当你真正明白“最重要的事情只有一件”这个道理时，网上所有关于“目标聚焦”的文章都不会再对你有吸引力了，但如果你并没有明白，那么你依然会在看到类似文章时觉得很有道理，然后一个劲儿地把它们往收藏夹里塞。

现实和理论都告诉我们：懂得百点不如改变一点。真正的成长不在于自己懂得了多少道理，而在于自己改变了多少。

所以，尽管放心地抛弃“懂得很多道理”这样的执念吧，在抛弃时，还要真诚地为自己开心，因为在这个世界上，知而不行的人实在太多了，只要你有所行动，就可以超越一大批人。

对成长来讲，道理都是“空头支票”，改变才是“真金白银”。当你凡事都以改变为标准时，你的成长路径会更加清晰。

第七章　情绪力——情绪是多角度看问题的智慧

第一节　心智带宽：唯有富足，方能解忧

我们这一代人很幸运，因为我们亲历着这个物质丰富、科技发达、信息便捷的时代。我们经历的一切都是这个星球上前所未有的。

尽管如此，我们潜意识中都会有稀缺心理的残留，这种心理一不留神就会跑出来影响我们的选择和决策。

很多人对此不以为然，认为稀缺心理让自己养成了节俭的品格，所以没什么值得特别反思的。但你要是知道这种稀缺心理会使一个人变笨时，你是否会更新对它的认知呢？

稀缺心态，让人变笨

没有人希望自己变笨，但这事有时不可避免。《稀缺》一书的作者塞德希尔·穆来纳森曾对印度蔗农做过一次调查。调查发现，在收获季节前，也就是他们经济最拮据的时候，蔗农们被眼前最迫切的生计所牵动，终日心事重重。这种状态下，他们总是显得缺乏耐心、目光短浅，无论行动力、自控力、反应速度，还是智商表现都比较差。而在收获季节之后，蔗农有了收入，认知水平和行动能力都会有明显的提升，他们不仅情绪平和，也能规划长远目标并为之行动。

研究结果显示：在一定的前提下，贫穷确实会使人变笨，这不是因为贫穷让人能力不足，而是因为贫穷造成的稀缺俘获了人的注意力，进而降低了人的心智带宽。

所谓心智带宽，就是心智的容量，它支撑着人的认知力、行动力和自控力。心智带宽一旦降低，人很容易丧失判断力，做出不明智的选择，或急于求成，做事缺乏耐心，难以抵挡享乐的诱惑。

每个人的头脑配置都差不多，但短缺压力会让人多一个后台运行的隐藏程序，虽看不见却消耗着大量的心智资源，所以有人会将剩菜剩饭留到第二天继续吃，他们认为这样很节俭；有外债压力的人，更容易在辅导孩子写作业的时候对孩子发火；而终日忧心忡忡的人，也很难静下心来学习。这些现象的出现都是因为当事人心智带宽不足，自己无力考虑长远问题，难以保持耐心和专注，在面临选择的时候不自觉地偏向那个最安全、最能快速见效的选项。

不难预见，这些短视行为带来的糟糕结果会加剧稀缺心态：吃剩饭吃坏肚子，在医院的花费会远远超过饭菜钱；对孩子发火会让自己压力更大；而在学习时不停地刷手机，自己会更加忧心忡忡。恶性循环会增强负面回路，让忧者更忧。

可见稀缺只是“变笨”的一种诱因，事实上，任何能制造压力的事件都会挤占我们的心智带宽，比如明天的演讲、考试的期限、失业的担忧，等等。只要我们的注意力被某一个巨大的事物吸引，我们就有可能进入稀缺状态，进而降低心智带宽，做出不明智的行为。

比如当我们在商场听到“五折优惠最后一天，明天恢复原价999元”的推销宣传时，就很可能忍不住掏钱包，生怕错过这个优惠，而事后才反应过来，这东西并非刚性需求。

我们也常戏称“恋爱中的男女智商为零”，因为热恋中的他们只能看到对方的优点而看不到对方的缺点，根本原因其实就是他们的注意力被对方完全俘获，心智带宽被占用殆尽。所谓“情人眼里出西施”是对这种现象的另一种表述，但本质上就是稀缺心态导致判断力下降。

急于求成，焦虑丛生

如今，物质稀缺的影响似乎越来越小，很多人担忧的已经不再是吃不饱，而是吃得太多了。

以前奢求的事情，现在随时可以实现：要信息，有搜索；要美食，有外卖；想旅行，有高铁；想学习，有资料……但如果我就此断定：稀缺的问题一旦解决，人们就会过上幸福快乐的生活，你肯定会表示反对，毕竟扎扎实实的竞争压力就摆在眼前。

现代社会虽然给我们提供了更多便利和选择，同时也带来了前所未有的快节奏，仿佛一不留神就会落在队伍后面，这不由得迫使每个人加快脚步，不自觉地想要更多优势。

光是在校学生的焦虑就可见一斑。在前来咨询的读者中，很多大学生都表示自己当前非常浮躁，很难静下心来学习。当我问及他们的目标时，一位大二女生说，她想在短时间内同时学习雄辩术、逻辑学、修辞学、哲学、认知神经科学、教育神经科学、英语、德语、希伯来语、日语、人工智能，还有精神医学……

其实她自己也知道这是个不可能完成的任务，但内心的欲望就是这样强烈，因为竞争压力迫使她想要更多，不像古时候，一个人一辈子只

要专注学好一项技能基本上就可以谋生立足了。对这位同学而言，这么多欲望就像多线程任务同时在电脑中运行，心智带宽被占用殆尽，自然就没有心力支撑自己的远见、耐心、行动力和自控力了，最终只能让自己在痛苦中彷徨，甚至做不好当下的小事。

当然这只是一例个案，但另一种现象就比较普遍了。很多同学或职场人希望在假期或空闲时间提升自己，于是把日程安排得满满当当，不留一丝余地，结果每次都是“理想很丰满，现实很骨感”，不仅实现不了目标，反而在娱乐中无法自拔。

这道理其实是一样的：当一个人同时面临很多任务的时候，他的心智带宽就会降低，反而没有了行动力和自控力 。有生活经验的人都会尽量克制自己的欲望，在做重要之事的同时主动安排娱乐活动，尽量保持日程的闲余——这种方法是科学的、智慧的。

纵观现代社会，焦虑程度最高的其实还是三十岁左右的成年群体。这个年纪的人之所以焦虑，是因为他们正好处在人生的三个关口：一是上有老下有小，责任关口出现；二是前浪未退，后浪追击，职业关口出现；三是左有钱右有势，比较关口出现。一些人浑浑噩噩地走到这个关口，突然发现家庭责任重大，职业生涯未卜，而自己昔日的同学、同事却已经一骑绝尘。他们猛然惊醒，各种焦虑汹涌而来，心里不断回旋着这样的悲鸣：“来不及了！一切都晚了！怎么也赶不上了！”

即使下定决心奋起追赶，自己也很容易陷入盲目尝试、乱学一通、急于求成的陷阱，因此，他们在看不到效果的时候就会马上放弃，最终让自己更加焦虑。这种感觉很不好受，究其原因，就是自己陷入了成功稀缺状态，心智带宽急剧降低——既有人生未知的后台程序，又有各种急于实现的多线程任务。在这种状态下，一个人是很难走出来的，因为已经没有资源来支撑他的远见、耐心、行动力和自控力了。

现在，虽然温饱无忧，但竞争加剧，而且也有很多附加的困扰，比如我们虽然可以便捷地查阅信息，但娱乐信息也无孔不入地诱惑着我们；我们虽然可以方便地网上购物，但无端的欲望也会使自己囤积很多不需要的东西……

现代生活虽然缓解了生存压力，却又带来了自控上的压力。抵制诱惑和欲望无一不消耗我们的心智带宽 ，而那些有着大把时间和金钱的人士，如果没有足够的心智带宽，也会让自己陷入无聊和空虚之中。

唯有心智富足，方能解忧

物质条件无法决定我们的命运，真正影响我们的是心智带宽是否富足。有了富足的心智带宽，我们就能在任何环境中拥有支撑自己的远见、耐心、行动力和自控力，在变化的环境中解救自己。那么如何才能获取心智带宽呢？我想，最重要的莫过于保持自我觉知了。对此，我给大家备上五帖觉知“良药”，请各位按需取用。

第一帖，保持环境觉知，理智选择。对于有些人来说，受影响最大的就是格局和远见。为了在压力环境中尽可能保持较大的格局和远见，我们就需要运用高级元认知能力保持对环境的觉知，因为在无觉知状态下，心智带宽会受到挤压，但在主动觉知状态下，人们就可以承受压力，集中心力做出理性的决定。

第二帖，保持目标觉知，少即是多。知道自己的人生目标之所以最为重要，是因为它直接决定着我们如何使用自己的心智带宽。《见识》的作者吴军曾说：“很多人认为我是个善于利用时间的高手，问我如何才能同时做更多的事情。事实上，我做事的诀窍恰恰和大家想的相反，就是少做事，甚至不做事。我时常站在一生的高度去审视自己真正要做的是什么，然后打破思维定式，拒绝所有那些即使不去做天也不会塌下来的事情。”

这正是“少即是多”的真正内涵。知道自己想要什么，才能免于盲目奔波，才能让自己从忙碌中解脱，才有时间使用心智带宽审视自己，把更多的精力集中到最重要的事情上去。

第三帖，保持欲望觉知，审视决策。对于一部分人来说，当前最大的压力莫过于过多欲望对心智带宽的冲击。早上起床就拿手机体现的是对信息的欲望，囤积物品体现的是对物质的欲望，应酬太多体现的是对社交的欲望，吃得太多体现的是对美食的欲望……每一种欲望的萌发都有可能在心智带宽中添加一条运行程序。

细心观察我们就会发现，脑子里存在大量任务和念头的时候，往往是我们行动力最弱的时候。所以保持对欲望的觉知，及时地审视它们，是清理自己心智带宽的好办法。我脑袋里一团乱麻的时候，就会坐下来，拿出笔和纸，把心中的念头全部列出来。无论是后台隐藏的，还是前台运行的，只要把它们清晰地列出来并逐一审视，自己立马就会神清气爽，行动力十足。

真正的行动力高手不是有能耐在同一时间做很多事的人，而是会想办法避免同时做很多事的人 。这样的人自然不会把自己的日程安排得太满，无论做学习计划，还是做工作安排，他们都会给自己留足够的闲余，让自己从容地面对每一刻。

第四帖，保持情绪觉知，谨慎决定。 不要在最兴奋的时候做决定，也不要在最愤怒的时候做决定，尤其是重大决定。大喜大悲的时候，我们的心智带宽往往很窄，判断力也很弱。

除了极端的情绪，我们也要及时关注平日里恐惧、担忧、紧张、害怕等各种小情绪，并及时将它们清理掉。一个心智带宽富足的人，也会是一个心平气和的人。

第五帖，保持闲余觉知，自我设限。 适当的闲余是我们应对压力和意外的宝贵资源，但是过多的闲余可不是什么好事，如果有大量的金钱，就容易萌生无谓的欲望；有大量的时间，也容易陷入低效的状态。心智带宽虽足，但若不运行有效的人生程序，自然也是白费。

如果你的人生有如此好运，一切都很富足，不妨想办法给自己设限，适当制造稀缺，以成就自己。

第二节　单一视角：你的坏情绪，源于视角单一

1934年，时任美国总统的罗斯福家中失窃。一位朋友闻讯，忙写信安慰他，劝他不要太在意。他回信说：“亲爱的朋友，谢谢你来安慰我，我现在很平安，感谢生活。因为，第一，贼偷去的是我的东西，而没伤害我的生命；第二，贼只偷去我的部分东西，而不是全部；第三，最值得庆幸的是，做贼的是他，而不是我。”

罗斯福先生的自我疏导能力不可谓不强，不过在很多人眼里，这种鸡汤故事只体现了自我安慰的阿Q精神罢了；而另一些人认为他之所以想得开，是因为他是总统，所以大人有大量嘛。但我不认同这是简单的自我安慰，也更愿意反过来推断：正因为他具备这种多角度看问题的能力 ，他才走上了总统之路。

事实上，在面对各种困境的时候，多角度看问题的能力往往是考验解决问题能力的关键，它不仅能帮助人们获取智慧、成就事业，还能帮助人们在生活中拓展格局、化解烦恼。只是很多人意识不到这一点，习惯用原始的单一视角对待所有问题。

一个周末我外出游玩，发现了一辆很酷的挎斗三轮摩托车，随手就拍了一张照片（见图7-1）。这张照片选用大多数人都会选择的视角，将车身尽收图中，用于发朋友圈分享足够了，但出于对摄影的喜爱，我又蹲下来选了另一个仰拍的角度（见图7-2）。



图7-1



图7-2

仰拍的视角使图片瞬间生动了起来：

·地面的小花让人仿佛置身于世外桃源；

·干净的天空作背景使车体更加突出；

·车斗和前轮变大，车身高于背后的山脉，气势尽显……

车还是那辆车，但我只是蹲下来换了一个角度，就得到了完全不同的感受。不难推断，像这辆摩托车一样，世界上任何一个人、任何一件物、任何一件事都是多维立体的。从每一个角度观察，都能得到不同的信息，就像我们手中的镜头，只要微微偏离一点或拉近、拉远，屏幕上的图像就会发生变化。

但在现实生活中，我们总是以最方便和最习惯的视角去观察事物，比如站在最方便的地方自然抬起手取景，咔嚓一声，就认为自己记录下了全部，事实上远远没有，我们观察到的仅仅是无数个角度中的一个。如果不能强烈地意识到这一点，我们就很容易以偏概全地对待这个世界，然后产生各种偏误。

所以自古就有“日久见人心”的处世箴言，因为时间久了，我们就可以在各种场景下多维度地观察一个人，观察他生气的时候、高兴的时候、遇挫的时候、愤怒的时候的状态，看他对待弱势群体、富豪权贵的态度，看他娱乐消遣、学习自律时的状态……那些习惯从单一角度识人

的人，往往比较单纯，也更容易受伤，本质上是因为他们缺乏多角度认知事物的意识。

当然，就识人而言，听一个人说话就能大致推断出他的学识和修养水平。比如那些对自己的观点、见解异常坚持，对别人的观点又油盐不进的人，基本上可以被视为学识浅薄或修养一般的人，因为学识浅薄的人除了自己的原始视角，通常很难感知到其他外部视角，所以就会抓着第一判断死死不放，因此，其修养表现也不高。

反观那些学识或修养高的人，他们表达观点时通常非常谨慎，常用“也许”“可能”等表述。这真不是他们故意谦虚，而是因为懂的越多，看到的角度越多，就越知道用一句话或一个观点无法把事情描述清楚。

换句话说，一个人的性格和脾气好不好，也取决于他多角度看问题的能力：视角单一的人容易固执、急躁和钻牛角尖，而视角多元的人则表现得更为智慧、平和与包容。

世界是多维的，而我们只有一双眼睛。我们每一次的观察、表达和行动，都只能影响这个多维世界中的一个维度。明白了这点，我们就能理解这世上没有什么神奇的招数能够解决所有的问题，我们接触到的观点、方法通常只适用于特定的角度或范围。

很多领域的泰斗在针对一个主题洋洋洒洒地写完几十万字的论著之后，都会发自肺腑地在书中申明自己的见解非常有限。比如《系统之美》一书的作者德内拉·梅多斯就在前言中写道：“我想告诫大家，本书和其他所有书籍一样，也存在偏见和不完整性。我在本书中阐述的内容可能只是系统思考领域的九牛一毛，如果你有兴趣去探索，你会发现一个更加广阔的世界，而远不止本书所展现的这个小世界。”

德内拉·梅多斯对系统的认知已经非常了不起了，但她仍如此谦逊。所以，要想让自己变得更平和、更智慧，首先要认识到这个世界的多维性，并把这个意识深深地刻在自己的脑子里，这样，我们方有自我改变的可能。

成为一台更好的相机

用相机的概念来理解多视角真是一个不错的方法，因为它还包含了另一层含义——相机本身的差别。

就像你和我在同一角度拍摄摩托车，最终也会得到两张不同的照片，因为我们各自使用的相机的镜头、像素或对焦点可能都不一样。所

以有些人拍出来的照片不仅视野小，颜色偏差严重，而且可能是模糊的，而有些人拍出来的照片则更真实。这说明，我们每个人因为生活环境不同、经历不同、学识不同，所以在看待同一个问题时，理解层次和还原程度也不尽相同。

比如有些人成年后和自己的父母越来越疏远，因为看不惯老一辈人的言论、习惯，接受不了他们对自己的关爱（干涉）；很多儿媳跟婆婆不和睦，在带孩子的问题上矛盾不断；很多亲密的夫妻或情侣，也常常因为对同一件事存在分歧而相互怄气。如果我们知道出现这种情况仅仅是因为他们的“相机”和自己的不同，就很容易明白他们其实并非存心与我们作对，甚至他们已经尽了自己最大的努力。

如果你确定自己的相机比他们的更高级，那就应该有“向下兼容”的意识——要么对其一笑而过，要么拿出自己的高清照片，耐心地向他们讲解什么是更好的，而不是一味地指责对方拍出来的东西很糟糕。毕竟低层的事物不会也不能向上兼容，但我们通过引导，让它们不断升级倒是有可能的。如果自己也曾有一台“落后的相机”，那就更应该体会和包容对方的立场。

在“相机”这件事情上，我们一定要保持觉知，要清醒地意识到自己的视角偏误，时刻做好向上升级、向下兼容的准备。拥有这种心态，不仅我们自己能越来越完善，还能与其他人都合得来。

总有一个更好的视角

每个人都是生活的摄影师，不同的是有的人拍出来的照片更好看，而有的人拍出来的则很普通，尽管他们的拍摄对象是相同的。好的摄影师总能找到更好的角度，他们更善于移动自己，围着“摩托车”（拍摄对象），尝试各种角度，最后选一个最佳视角。

罗斯福就是一个很好的“摄影师”，他在损失了巨额财物之后竟能找到三个非常积极的视角，让自己尽快从悲伤的情绪中走出来。换作其他人，很可能“拿”着那张视角最惨的“照片”悲叹不止。

所以，不要被原始视角束缚，主动转换视角可能会看到一个新天地。

视角不同，选择也会不同。

·同样是半杯水，有的人哀叹“只有半杯了”，而有的人惊喜于“竟然还有半杯”；

·同样是挫折，有的人沉浸在悲伤中无法自拔，有的人则认为挫折是上天给自己成长的提示；

·同样是工作，有的人认为自己是在给老板干活，所以能偷懒就偷懒，有的人认为一切工作都是为了锻炼自己，即使没有回报也愿意尽力投入。

无论你当前处于何种情绪旋涡，只要自己愿意，总能找到更好的角度。只是有的人面对再好的事情时都盯着一点瑕疵不放，而有的人却能从任何一件糟糕的事情中找到闪光点并放大，忽视其他不足之处。

孰优孰劣，孰喜孰悲，一目了然！

大师修炼之路

每个人都希望做一个好的“摄影师”，拍出精彩的“照片”，但成为一个好的“摄影师”是需要练习的。这么多年，我们都习惯用原始的单一视角看问题，时间长了便形成了“路径依赖”。就像孩子不听话时，我们的第一反应通常是生气吼骂，而不是耐心地让他说出真实想法；下属没做好工作时，我们的第一反应往往是批评责备，而不是心平气和地让他说出真实原因……我们常常意气用事，缺少自我审视，时间长了都不知道自己为什么这么容易生气。

《反本能》一书的作者卫蓝曾这样描述路径依赖：当我们长期进行一种行为的时候，大脑会慢慢形成一个专门处理这个行为的“绿色通道”，所以当自己面临相似的场景时，大脑会对这种行为进行优先选择，并进一步形成自动化反应。

这就是为什么当我们遇到烦心事的时候，会习惯性地启动情绪上的防御模式并陷入单一视角，而不是启动理智上的分析模式进入多维视角。要想拥有多视角能力，就要进行刻意练习，直到形成新的路径依赖。好在这样的练习并不难。遵守下面几个原则，自己就能逐渐摆脱单一视角的限制，成为生活的“摄影大师”。

一是勤移动。 顾名思义，就是多移动你的“相机”机位，尝试用不同的视角看问题。比如设身处地地站在孩子的角度、老人的角度、对手的角度看问题，而不是仅凭自己的感受就直接认定孩子不懂事、老人不体谅、对手不讲理。

在焦虑、紧张的时候，不妨假设自己是一个局外人，用第三视角来观察自己，你会发现自己的很多担心其实是多余的，因为别人并不是那

么在乎你。如果陷入悲伤，无法自拔，那就假设自己处于十年之后，用未来视角反观现在，你会发现当下的悲伤没有任何意义，还不如收起情绪好好干活。

这种多视角观察的能力其实就体现了元认知能力。有了元认知，我们更容易在自我观察上保持觉知，进而在语言表达上也体现出“高情商”的特质。比如，我们不会随口说出刻薄难听的话，尽管自己可能确实很想说，但在话说出口之前，我们会在脑子里估计从各个角度听到这句话后的感受和反应，然后选择一个最佳角度，让所有人都觉得得体、舒适。和这样的人相处，又有谁会愿意给他添堵呢？

二是善学习。 有些时候我们之所以看不到一些角度，是因为自身学识不够，不知道有那个视角存在，所以要多学习，借助高人的视角来观察世界。很多优秀的书籍和文章都展现了作者看待问题的独特视角，你若摘取，便能向高人学习。

三是要开放。 更准确地说是保持客观、不臆断。很多人情绪不好，是因为他们把自己做的假设当成了事实，在不确定对方真实想法的情况下，直接把情绪发泄了出来 。想要情绪平和，就是要在交流时不戴有色眼镜，不带主观色彩，先想办法了解事实，搞清楚对方到底是怎么想的，这一点非常重要。无论是面对孩子、面对同事，还是面对下属和老板，都要秉持这样的态度。如果先入为主地抱持自己的单一观点，就很难保持开放的心态去接受客观真相。

在这一点上，《美好人生运营指南》一书的作者一稼提供了很好的经验，她说自己和老公相处时是这样处理情绪的。

第一步，忘我地聆听对方的想法。过程中没有判断、没有辩论、没有对错，把自己完全置身在对方的位置，以对方的眼睛来看世界；第二步，从“我”的角度来分享，过程中只说自己的客观感受，而不指责对方或告诉对方该怎么做。比如，说“家里满地臭袜子，我觉得精神紧张，心里很不舒适”，而不是“家里满地都是臭袜子，你不觉得难受吗”。

好的交流都是客观的、不带主观猜测的交流，这样才会让双方都摆脱“战斗模式”。如果一个人在不明就里的情况下把负面情绪发泄出来，就会把其他人也带入单一视角，要么被压制，处于恐惧中；要么反抗，双方都受伤。

吴军的想法更明智，他说：“我对任何人，一般都先假设他是正直、善良和诚信的。”以开放引导开放，是为高级。这也是我推崇的交流方

式。

四是寻帮助。 我读过一些飞行员在空中处理特殊情况的操作手册，发现所有处置方法的第一步几乎都是一样的：报告塔台指挥员。我一直不明白为什么在紧急万分的情况下，飞行员不先集中精力处理特殊情况，却要先向指挥员报告呢？这不是浪费时间吗？直到思考“多角度看问题”这个主题的时候，我才明白，原来出现特殊情况时，飞行员的注意力会被巨大的危险所俘获，心智带宽降低，容易陷入单一视角，而此时，指挥员可以给飞行员提供有效的外部视角，帮助他们更好地处置特殊情况。

同理，当我们对情绪问题或工作问题百思不得其解的时候，不要一个人闷头苦想，要学会主动寻求外部帮助，借助他人的多维视角来克服自己单一视角的局限。

五是多运动。 适当的有氧运动会提升我们体内多巴胺的水平，而多巴胺对于创造力和多角度思考能力来说都很重要。锻炼不仅能帮我们从负面情绪中快速走出来，也会引导大脑从新的角度看待事物，或者从不同角度观察问题，所以，越是心情不好的时候就越要多运动，越是想不通的时候越要多运动。

六是常反思。 《人生护城河》一书的作者张辉曾提到这样一段化解情绪的经历。

去年10月某天，我在公司开了一天会，还吵了一架，晚上回到家已是10点多，但是余怒未消，此时还没有写当天承诺要写的文章。怎么办？我干脆开始写自己生气的感觉，因为那个时候，愤怒占据了自己的内心，容不得其他任何想法。于是开始写生气的细节，写为什么生气，写到一半的时候，突然释然了。我发现我可以站在另外一个角度去理解与我吵架的这个人，理解立场和处境，也看到了自己视野的盲区。一旦能换个角度看问题，自己内心的气就消了一半，所以后面的行文完全变成了一种释然，写完文章后，内心无比放松。这是我从未期待的效果：通过写作抚平自己的内心，给自己带来一次心灵的舒缓，这不是任何劝慰能起到的效果。

这种经历我也经常有，因为我有每日反思的习惯。所以每当自己心情郁闷、无法排解的时候，我就会打开电脑，把心中的烦恼全部倒出来进行复盘，梳理的过程中，自己往往会拨云见日，真的很神奇。

无论什么时候，你的笔或键盘都能帮你跳出单一视角，看到更多维

度。

第三节　游戏心态：幸福的人，总是在做另外一件事

我有一段难忘的大学经历。

当时，学校有个要求，想要顺利毕业，每个人必须通过1 500米跑步的体能考核，而且成绩要在5分10秒以内。教官为了激励大家训练，当众立了一个规矩：每次体能课开始前先测试跑一次1 500米，凡是成绩达到优秀的，都可以免上后面2小时的体能课。而我，在很长一段时间内，都是唯一可以在全队近百人的目送中欣然离场的那个人。

跑步并不是我的强项。刚入学的时候，我跑1 500米大概要用8分钟。在向5分10秒这个目标进发的过程中，所有人都备感煎熬，每次都是“跑前很紧张、跑时很痛苦、跑后很无奈”。

就在我快感到绝望的时候，转机出现了。一天下午，课前测试照常进行。教官的哨声一响，我便以冲刺的速度第一个蹿了出去。对于这样的中长跑测试，一开始就冲在前面可不是什么好策略，因为剧烈的体能消耗会让自己很快失去后劲。但就在我快要松下那口气准备减速的时候，目光也从远处落到了前面10米左右的地方。我突然在心里对自己说：“先别减速，等跑到前面10米那个地方再减速也不迟。”等我跑到那个点后，我的目光又落到了前面的10米处，我觉得这样的距离很短，还可以继续来一次，等跑到那个点后，我又把眼光投向下一个10米处……

几次重复之后，我竟然发现自己并没有上气不接下气的感觉，身体反而轻松了起来。自己就像在玩一个追逐游戏，注意力已经从沉重、遥远的剩余圈数转移到了一段段10米的距离上，抬腿摆臂变得越来越轻快，不知不觉中我竟领先了第二名小半圈。明显的优势让我不再关注成绩，注意力几乎完全集中在抬腿摆臂的畅快感上。我越跑越快。结束后，当教官宣布成绩并告诉我不用上课的时候，我简直不敢相信。

往后的日子里，我一次次如法炮制——冲到最前面，然后开始一个人的追逐游戏。之所以喜欢一开始就冲在前面，是因为边上没有其他人干扰，我就能专注地沉浸在这个游戏中。一个痛苦的考核项目，最后成了我每次都跃跃欲试的期待项目，而且没人知道我是怎么突然变强的。即使后来偶尔有几个人也在课前测试中达到优秀，但他们冲过终点线后苦不堪言，全然不像我游戏般的轻松。

这个心法为我的大学生活增色不少。因为这件事，我当时还在记事本里写过一句感悟：不要让事情本身束缚了你的情绪和注意力。这可是我大学时代为数不多的能一直记到现在的人生经验。

现在再回头看，自己也很震惊，因为这完全不是什么土方法，而是实实在在的积极心理学呀！

幸福源自主动掌控

现代积极心理学中，最引人瞩目的莫过于爱德华·德西和理查德·瑞恩的“自我决定理论”了。它指出人类有三种天生的内在需求：关系需求、能力需求和自主需求（见图7-3）。



图7-3　自我决定理论中人类的三种内在需求

换句话说，一个人想要生活幸福，需要具备以下因素。

·有良好的人际关系，得到别人的爱与尊敬；

·有独特的本领、技能，为他人带去独特价值；

·有自主选择的权力，能做自己想做的事情。

这个理论一点都不复杂，想想我们平时的生活就可以理解。如果生活中大家都对你不错，你自己又有某方面独特的技能，还能做自己喜欢的事情，那岂不快哉！

特别是“自主需求”，它是自我决定理论的关键与核心。也就是说，我们如果能主动选择和掌控所做的事情，就会产生内在动力，获取幸福。就像前文提到的1 500米跑步测试，在大多数人眼里，它是一项考核任务，没得选择，只能被动承受，但在我眼里，它却成了一件好玩的事——游戏，于是我有了选择和掌控的能力，最终得到了优势和认可。而在整个过程中，我仅仅改变了自己对事物的看法，境况就变得完全不同，这正是积极心理学的神奇之处。

放眼现实生活，我们总是要面对很多“不想做但必须做”的事情。比如1 500米跑步考核、堆积如山的作业、不得不洗的衣服、不得不见的人、不得不做的工作……面对这些事情，我们会不自觉地感到沮丧、抗拒和排斥，因为这些都不是我们自己主动做出的选择，而是外界给的压力。

一个人如果整天做自己不想做但又必须做的事情，日子就会变得灰暗无趣，然而面对压力，我们真的就只能承受吗？未必。或许我们的情绪和注意力只是被事情本身给占据了，因为困难和压力总能把人的情绪和注意力抓得死死的，让你很难看到其他角度 。

好消息是，这个世界比我们想象的要积极，我们以为自己没得选，其实还有很多角度可供选择，毕竟任何事物都是多维、立体的。看似悲观的事物背后肯定有乐观的一面，严肃事物的背后必然有好玩的一面，我们暂时看不见不代表它不存在。现在，请系好安全带，随我一起去夺取幸福的掌控权吧。

只是在做另外一件事

获取掌控权并不难。当你遇到那些“不想做但必须做”的事情时，只要在心里默念一句“咒语”，就可以让自己跳出事情本身。这句“咒语”便是：我并不是在做这件事，我只是在做另外一件事。

把这句话套用到其他场景中是这样的：

·我并不是在做跑步测试，我只是在玩追逐游戏；

·我并不是在写作业，我只是在挑战自己的速度；

·我并不是在洗衣服，我只是在活动自己的手脚；

·我并不是去见领导，我只是和一个普通人聊天；

·我并不是为老板做事，我只是为了提升自己。

这些理由听起来可能有些可笑，但不要低估这种假设的力量，一旦

你有了新的选择，就会意识到：事情本身并不重要，我们只是在通过它获取另外一种乐趣，顺便把这件事给做了 。在心理学上，这个方法叫作“动机转移”。

缺乏觉知的人，其行事动机通常都由外部事物牵引，少有自主选择和掌控的余地，容易陷入“为做而做”的境地。但有觉知的人会适时觉察自己的行事动机是否停留在与目标任务无关的外部事物上，如果是，他们就主动想办法将其转移到内部，以拥有自主选择和掌控的能力，而这种掌控的窍门基本上可以分为两类：为自己而做和为玩而做。

为自己而做

产生内部动机最好的方式莫过于立足于让自己变好。

就拿写作这件事情来说。很多写作者都热衷于向热点平台投稿，因为一旦投稿成功，他们可以快速获得稿酬和流量曝光，但为了通过审核，他们在写作时就必须不断调整自己的风格以迎合平台的口味，因而不得不陷入追热点新闻、立吸睛标题、写肤浅短文的状态。这种状态必然无法让自己获得真正的成长和长远的积累，于是写作的乐趣就开始慢慢消失了。而真正希望通过写作建立影响力的人是不会完全被“稿酬”“流量”等外部动机束缚的，他们往往是为自己的成长而写、为众人的需求而写、为长远的价值而写、为创造一个属于自己的世界而写。即使没有鲜花和掌声，他们也会坚持输出和成长，收获的反馈和奖励都只是意外和惊喜，不是必然和期待。这样的心态能让他们的笔尖持续释放力量，最终收获梦想，因为选择权始终在自己手上。

这道理不仅适用于个人层面，企业发展也是如此。比如华为公司之所以坚持不上市，就是不希望企业的发展动机被外部力量控制。如果公司上市，虽然可以在短时间内身价暴涨，但它将不可避免地把眼光放到下个季度的财报上。

那些对内在动机更敏感和坚持的人，总会与众不同。他们不会为外界的奖励或评价而刻意表现，只会为自己的成长和进步而努力进取，这样的人很难被困难击倒。

为玩而做

既然动机可以转移，那我们为什么不转得彻底些，让它变得更好玩呢？这绝对是个好主意！

女儿刚读一年级的时候，很不喜欢写字帖，每次做这个作业都闷闷不乐。我见她愁眉苦脸，就跟她说：“你不是喜欢画画吗，那为什么你不把它当成画画呢？写字和画画不都是笔在纸上动吗？”她听后眼前一亮：“对呀，爸爸，我把它当成画画不就行了！”没过多久，她就开心地把那个字帖“画”完了。

读者“承谦”是一个跑步爱好者，他曾为跑步写过一首名为《享受就寿》的打油诗：

有人跑步想瘦，
有人跑步想寿，
而我跑步享受，
享受享瘦享寿。

第一次看到这首诗我就乐了。这哪里是什么诗啊？分明是动机转移的心理学嘛！当人的注意力都在享受上时，他对跑步的心态就不一样了。相比起来，别人为了身材和身体苦苦坚持，而他只是享受愉快的跑步过程。

而我除了把跑步当成玩，其他很多事在我眼里也都是玩。比如阅读这件事。我从来不认为自己是在阅读，而是设想自己在和智者聊天。每本书在我眼里都是一个人，而我的书架就是智者朋友圈，每隔几天我都会在那里站一会儿，琢磨下一个跟我聊天的人是谁，这种感觉实在是棒极了。如果世上的事在我们眼里都是“玩”，谁还会苦闷啊！

另外，仔细观察你还会发现：为自己而做，通常是为了应对外部的压力和要求，为玩而做，则是为了应对重复、枯燥的事情 。如果想玩得更尽兴，最好记住这个小技巧——把那些困难的大事情拆解成小块。就像我在跑步的时候，把1 500米拆解为一段段10米的距离一样。当要做的事情小到自己可以轻松完成时，我们就会跃跃欲试。

《微习惯》一书的作者斯蒂芬·盖斯大概也遵从这个理念，他要求自己一开始只做一个俯卧撑，后来就生出了玩耍之心。而胡适先生也说：怕什么真理无穷，进一寸有进一寸的欢喜。我们可以这样理解：无穷的真理确实容易让人害怕，但只要盯住眼前的那一寸，就会从那一寸中获得快乐。

成长啊，有时候要看长远，让自己明白意义，心生动力；有时候要看得近些，让自己不惧困难，欢快前行。

这个世界的模样取决于我们看待它的角度

一定有人会对这些方法嗤之以鼻，因为从本质上看，这更像是一种自我欺骗。事实上，人是一种自我解释的动物，世界的意义是人类赋予的。

既然做事情就是赋予意义的过程，那我们为什么不赋予它们有用又好玩的意义呢？至少，为自己而做可以解放情绪，为玩而做可以解放注意力。当我们的情绪和注意力都自由时，还有什么困难可以阻挡我们前进呢？

第八章　早冥读写跑，人生五件套——成本最低的成长之道

第一节　早起：无闹钟、不参团、不打卡，我是如何坚持早起的

虽然每天叫醒我的还不是梦想，但也不是闹钟。回头看去，我已经过了4年早起生活，其间从来没有用过闹钟、没参过团，也没有打过卡，我在完全独立的情况下自然地养成了早起的习惯。

坚持早起给我创造了大量的可支配时间，生活状态也发生了巨大的改变，而且生理健康几乎没有受到影响，甚至有很多方面反而变得更好了。看着五花八门的早起团、打卡团，各类早起课、监督群，我觉得有必要分享一下自己的经历，或许对想要养成早起习惯的人有所帮助。

我的早起之路

4年前，我和很多人一样喜欢熬夜，每天不到12点以后是不会睡的。睡前我通常都盯着手机屏幕，直到实在无法支撑才怏怏睡去。那时我的身体和精神状态不太好，早上起来迷迷糊糊的，白天也显得无精打采。虽然我也知道这种毫无节制的生活习惯不好，但实在是没有心力去对抗惰性。对于早起的好处，我多少也有所耳闻，也知道很多名人都有早起的习惯，比如：

·巴菲特每天6：45起床；

·乔布斯每天6点左右开始工作；

·潘石屹每天4点起床，6点开始晨跑，8点前开始工作……

这些人在我眼里都不是一般人，我怎么可能和他们一样呢？早起，在那时的我眼中，完全是另外一个世界的事情，看看就罢了。如果当时有人跑来告诉我：如何用多个闹钟、如何早起打卡、如何相互监督……我一定是无动于衷的，我知道这种纯粹消耗意志力的做法会很痛苦，并且多半不会成功。直到我看到日本作家中岛孝志写的《4点起床：最养生和高效的时间管理》这本书。

大概是因为“4点起床”让我觉得有些夸张，于是我产生了一探究竟的兴趣，结果书中的四个观点让我耳目一新。

第一，每天4点起床，把全天分成三段。

4点~12点：第一个8小时用于完成过去的工作（或者说用于完成我们一天正常的工作）；

12点~20点：第二个8小时用来铺垫未来的工作（也可以视其为多出来的一个工作日）；

20点~次日4点：第三个8小时用于休息（还是8小时没变）。

作者称之为人生两季：4点起床，就相当于多了一个工作日，并且睡眠时间没有减少。虽然这种说法经不起推敲，但表面的好处还是让人产生一丝心动，毕竟只需要改变起床的时间，就能得到更多的时间，而且也没什么损失。

第二，有关睡眠的脑科学理论。

书中提到芝加哥大学的克雷特曼与德门克在实验中发现，人的眼球会在睡觉的时候来回运动，他们根据这个运动规律发现了“快速眼动睡眠”（REM）和“非快速眼动睡眠”（Non-REM）规律。健康的成年人睡觉时大多是1.5小时快速眼动睡眠、1.5小时非快速眼动睡眠，两种模式不断切换，并且在最初的两个单位时间内，也就是睡着之后的前3小时中，会进行高质量的睡眠（深度非快速眼动睡眠等于熟睡），之后则是浅层非快速眼动睡眠与快速眼动睡眠的组合。根据这一规律，人在睡眠后的3小时、4.5小时、6小时、7.5小时这几个节点醒来，就会觉得神清气爽，精力充沛。我对早起的实践就是从对这个理论的神奇体验开始的。

在看完书的那天晚上，我大约23点入睡，凌晨微醒，一看表刚好是凌晨2点，之后又微醒了一次，时间在3点半到4点之间，极其吻合上述睡眠规律，这让我非常惊讶。知道这个规律后，我对睡觉节点的感知突然变得敏锐，所以在那些时间节点能醒过来。回想以前，我也曾在半夜有过那种微醒的感觉，但那时不知道是睡眠周期结束了，于是翻身就又睡过去了。知道这一规律后，我连续试了几天，时间基本相同。

这个理论让我明白了为什么有时候我们睡了很长时间，但醒来后还是精神不佳，原因就是醒来的时机不在睡眠节点上，而是在睡眠周期中。

第三，放弃闹钟。

中岛孝志说：“闹钟不会照顾你的睡眠周期，时间一到，就会把手伸进你的脑子里，让你的脑子发生一场大地震，潜意识会被搅得一团糟。因为你是被闹钟吵醒的，大脑深处其实还睡着，所以明明睡了8小时，

可总会觉得没睡饱，整个人昏昏沉沉的。”我也不喜欢被闹钟叫醒的感觉，和自然醒来相比，被闹钟叫醒后，我的精神状态会差很多，起床的痛苦感很大程度源自这里，于是我果断放弃了闹钟。

现在很多早起课都告诉学员要准备多个闹钟，床头放一个、卫生间放一个、客厅放一个，设好时间间隔，音量要一个比一个大……利用这种粗暴的方式强迫自己早起，我觉得实在是一种摧残，早起会给他们带来痛苦的体验。而当我有了感知睡眠节点的能力和习惯后（大约用了两周），根本不用担心醒不过来或错过正常的起床时间，这个生物时钟非常准。

放弃闹钟的另一个好处是，不影响家人或室友的休息，这样更容易得到他们的支持。

第四，抓住大脑工作的高峰期。

人体从黎明开始分泌肾上腺素和肾上腺皮质类脂醇这两种可以让人保持精力充沛的荷尔蒙，分泌高峰期正好是早上7点左右，这时，人的工作效率非常高。人体进食后，能量也会在1小时后转变为葡萄糖，输送到大脑，人的记忆力、理解力就会提高，大脑的运转速度会迎来峰值，直至4小时后才降到谷底。所以人们要顺应规律，抓住效率高峰期，把最困难的工作放在这个时间段完成，就能达到事半功倍的效果。另外，正常吃早餐的人，上午的工作效率更高（午饭后的效率峰值在14点到16点间出现）。

正是以上4个观点，让我几乎无痛地踏上了早起之旅，尽情体验早起给自己带来的改变，直到现在，从未间断。这大概也是一次典型的认知驱动体验，一旦认知上想通想透了，行动时就不需要用大把大把的意志力来支撑了 。

早起给我带来了什么

现在我早已养成习惯，每天不用闹钟也能自然醒来。有时5点起，有时4点半起，最早4点起，通常不晚于5点半。

相比在7点左右起床，我每天多出了2小时，按一天8小时工作时长计算，每年可以多出约90个工作日，如果坚持40年，就相当于一个人全年无休工作10年。有了这些不被打扰的时间，我可以高效地做下面这些事情。

一、规划。 利用10分钟左右的时间，罗列全天的工作，对它们进行

排序，这样可以让自己保持头脑清晰，对全天的时间产生一种掌控感，保证自己的工作不会走弯路。

二、跑步。我个人习惯起床后先跑步，毕竟此时大脑还没完全苏醒，直接进行脑力活动可能不容易迅速进入状态，但跑完步之后再冲个热水澡，精神状态就完全不同了，身体的每个细胞都被激活了，此时再读书写作就会很轻松。这种精神状态会延续到上午，当大家正常起床懵懵懂懂地去上班时，自己已经精神抖擞了。早起跑步可以让自己整个上午都享受身体的轻盈感，冬天会更耐寒。经过长期的锻炼，身型和体质也会得到极大的改善。

另外，早起后，大部分人还都在睡梦中，我就可以独自一人享受晨间的静谧，这种感觉非常美妙，不会像夜间锻炼那样，经常遇到熟人而需要不停地打招呼，使锻炼效率变得很低。

三、反思。这是我给自己定的功课，每天复盘一些工作、梳理一些思绪，或把一些心得感受记录下来。这么做可以很好地提升自己。

四、读书或写作。平时受家庭及工作的影响，我很少有大块的时间进行自我提升，因此，早起后的这些时间非常宝贵，我的很多文章就是在这个时间段写的。

五、困难的工作。我有时也会把一些困难的任务放在这个时间段攻克，通常效率会很高。早上上班的时候，那种完成了最困难的工作的心情令我从容和愉悦，这样，我就可以在很轻松的状态下做些超前或拓展性工作。

以上是我目前主要的收获：清晰的时间安排、强健的体魄、良好的精神状态、不受干扰的锻炼氛围、专注的学习环境、从容的工作心态、持续的个人成长等。

除此之外，生活中焦虑也减少了很多。长期的坚持也增强了我的毅力，更重要的是，到了晚上10点，我就想着爬上床了，熬夜的恶习彻底改正。如果没有养成早起的习惯，我肯定还处于那个熬夜成性、无精打采、忙忙碌碌、无所长进的状态，不敢想象5年或10年之后会成什么样子。

早起的一些注意事项

尽管我“轻松”地养成了早起的习惯，但毫不避讳地讲，过程中也不是完全无痛的，我有时也会面临痛苦、挣扎，毕竟养成一个习惯并不容

易。在这里，我把自己的一些感悟和心得分享给大家。

一、初期会有一个相对痛苦的适应期。在经历两周左右的兴奋期之后，我开始进入适应期。因为生活习惯一下子改变，身体还没来得及适应。其间会出现醒来却不愿意起床，或是上午连续打哈欠、精力不足、黑眼圈加重的状况，这个过程大约持续了两个月才慢慢好转。一旦过了这个适应期，早起难度就小了。当时，让我继续坚持的动力是：无须闹钟就能醒来的神奇体验以及出门散步享受静谧早晨的感觉实在是太好了，我宁愿再坚持看看也不愿轻易放弃。

二、循序渐进、难度匹配。首先，在起床时间上不要一步到位，刚开始主要是感受睡眠节点，能不用闹钟醒来就好，千万不要追求过早的起床时间，而让自己陷入不适或痛苦的状态。其次，在内容选择上不要一步到位，根据实际情况来，不需要像我一样选择去跑步，这样可能会给起床带来压力，尤其是冬天。刚开始的两个月里，我起床后的活动是散步或快走，是纯享受，而且当时正好是不冷不热的秋天，后面才慢慢开始学习和跑步。最后，在环境过渡上不要一步到位，这主要是指冬天起床。如果有条件，尽可能保持室内温度适宜，醒来后能不费力地从被窝里出来。冬天，去锻炼之前要先在室内做好准备活动，通常我会花20分钟左右的时间热身，待身体完全苏醒发热后再出门，这样，哪怕温度在零下，我也不会觉得寒冷。难度匹配原则很重要，如果醒来后要直接面对寒冷的环境，我们肯定会因为痛苦感太强而放弃。

三、按状态起床。假如你真的在早上4点就醒了，而你从来都没有起过这么早，这个时候要不要起床呢？我的建议是：状态优于时间。如果你醒来时还是迷迷糊糊的，那就再睡一个周期（1.5小时）。若是感觉神清气爽，就可以起床。不要担心起得太早上午精力可能不够用这个问题，我们的身体有很强的适应能力，我们能早早醒来就说明身体已经做好了准备。

四、中午需要午休一次。如果当天早起，到了中午时我们就会产生困意，在饭后午睡半小时就可以让我们快速恢复精力，这样，下午依旧可以精神饱满。午休很重要，最好不要省去。

五、不打扰他人。如果你不是独居，最好事先跟家人或室友沟通一下，表示不会影响他们休息，通常我们都会得到对方的支持。如果你准备第二天起来跑步或读书，那么，在头天晚上就要提前把衣物、书籍、水杯、电脑之类的东西准备好，当然，这些东西要放在卧室外。起床时

动作轻一点，让人感觉你只是正常起夜。

六、提前准备。 除了晚上提前准备好衣物，更重要的是要提前想好起床之后具体要做什么，比如第二天早上要是下雨了（不能外出跑步）应该怎么调整事项，如果晚醒了半个小时又该安排哪些学习内容……总之，要针对各种可能出现的情况做好预案。当脑中有具体清晰的目标、规划和步骤时，第二天起床才不会犹豫，否则很容易临时改变主意再睡一会儿。情绪脑追求舒适的意愿是很强烈的，但如果理智脑提前和它沟通好，行动的阻力就会小很多。

七、明确遇到哪些情况时可以不早起。 早起要考虑实际情况。偶尔几次无法早起时不要焦虑或内疚，只要给自己定好原则就行，比如遇到以下几个场景我就允许自己晚起床：

·生理低谷期；

·前一天晚上参加聚会，睡得太晚；

·第二天需要开长途车或做其他需要消耗大量精力的重要活动；

·环境突然变化，不适合早起活动……

以上是我通过4年的早起实践获得的一些体悟，希望能给大家一些启发，让你的早起之旅变得更加科学和轻松。当然，由于每个人的生活环境不同，个人的毅力、认知程度、体质都不一样，是否适合早起，还得根据实际情况来尝试和决定。

我想，你只要真的受到了触动，就会行动。当初我看到《4点起床：最养生和高效的时间管理》中的一句话：成功人士一旦发现别人的好习惯，就会立刻将这个习惯变成自己的。我就是被这句话打动后开始行动的，现在将它转送给你，或许它也会成为你开始早起的催化剂。

第二节　冥想：终有一天，你要解锁这条隐藏赛道

这是一件一开始我不相信，明白后却无论如何都要坚持做的事——冥想 。

我知道你看到这个词之后心里在想什么，我当初就是这样，觉得惊诧、不可思议，毕竟在大多数人的观念中，冥想、打坐、禅修等似乎都是那些与世无争的人做的事。但我建议你认真对待一下这件事，因为它会扎扎实实地影响你的生存质量与竞争力。

稍微了解一下，你便会知道很多顶尖人物都在运用这一工具，比如

比尔·盖茨、尤瓦尔·赫拉利，等等，可以说，冥想就是一条隐藏的成长快车道。

知道秘密的人都悄悄地解锁了这条隐藏赛道，让自己在某些方面遥遥领先，所以你若想更好地崛起，不妨随我一同探视这项活动背后的秘密，拾取这把解锁的钥匙。

不可不知的“七个小球”

普通人和聪明人最大的能力差异是什么？是长时间保持极度专注的能力。正如《暗时间》一书的作者刘未鹏所说：能够迅速进入专注状态，以及能够长期保持专注状态，是高效学习的两个最重要的习惯。

在成绩不好的人眼里，成绩好的人全身心投入时的专注力是很强大的，普通人只能感慨自己没有这种能力，哀叹自己总是分心走神，甚至怀疑自己的脑回路和那些聪明人的不一样。

事实并非如此。我们同为人类，基本配置都差不多，没有谁的大脑更加特殊，但是人们在大脑的使用上确实有差异，这个差异就是使用“工作记忆”的能力。人类的大脑看起来很厉害，但意识所能处理的信息数量并不多，平均为7±2个，有的人多些，有的人少些，但都在7个左右浮动。

如果你是第一次听说这个知识，可能会怀疑我是在胡说八道，不过我不需要阐述科学原理也能让你信服。不信的话，你可以尝试记住一些完全不相干的数字或不熟悉的物品的名称。在短期内，通常你只能记住7个左右，多了就记不住了。同样，在生活中我们通常也只能同时记住六七件事；在工作记忆饱和的情况下如果又接收到一个新的信息，那你只能移除一个旧的信息。这就是为什么你明明想着去晾洗衣机里的衣服，但接到快递员的电话后，转眼就把晾衣服这件事给忘了，因为它已经从你的工作记忆中移除了。为了方便表述，我就以7为基准，就像一周有7天一样，我们可以想象自己的脑子里有7个小球，它们代表我们的脑力资源。

不难想象，成绩好的人的真正优势在于，他们能够长时间让“7个小球”同时关注一件事情，以保证高质高效的学习，而在成绩不好的人脑中，很可能一个球在播放背景音乐，一个球在想晚上吃什么，一个球在担心即将到来的考试……真正用于学习的小球或许只有三四个。而且，不学习的小球还可能干扰或压制正在学习的小球，这就可能造成7-3＜4

的效果，而成绩好的人的小球在集中配合的情况下，可能产生4＋3>7的效果。你可以想想，日积月累，这种脑力差异会使人产生什么样的差距。

所以，人和人之间的能力竞争，说到底就是脑力资源利用率的竞争，你能多开发一个小球的脑力，就多一点竞争力。好在这种差异并非不可逾越，大脑的7个小球是可以被训练的，借助恰当的方式可以让它们目标一致，共同协作。这种理想的训练方式就是冥想。

在冥想过程中，我们仅需把注意力全部集中到呼吸上，也就是说，让7个小球同时做一件事，如果其中某个小球“走神”了，把它柔和地拉回来即可。坚持这种练习，你就能养成专注的习惯，将专注变成无意识的行为，在不冥想时也能自动抑制思维离散，控制涣散的精神。换句话说，“7个小球”都能在需要的时候为你所用。现在，你终于知道这个看起来什么都没做、与学习毫无关联的活动，是如何使一个人变聪明了吧？

科学研究表明，通过这种集中注意力的冥想练习，人大脑皮层表面积增大，大脑灰质变厚，这意味着这种练习可以从物理上让我们变得更加聪明，因为一个人大脑皮层表面积和大脑灰质厚度是影响人聪明程度的因素。

我们平时学习各种技能，比如钢琴、游泳、体操等，都会提高相关脑区的神经元密度，促进脑细胞之间的信号沟通，但是这些练习一旦停止，神经元就会开始减少，而冥想带来的改变是持久的。

闭眼静坐，专注于自己的呼吸，每天持续15分钟以上……你会感受到它的效果。当然，把它看成一种健脑操（事实上它就是），就像我们通过举哑铃锻炼自己的手臂肌肉一样，你就能更好地理解了。只是这种锻炼并不像肌肉锻炼那样直观，所以很多人并不相信，也不愿意去做。但了解了这部分内容后，你现在还需要更多理由吗？仅仅知道冥想能让人变得更聪明，你就可以试试看了。

保持情绪平和，不过如此

我很想知道这“7个小球”在你的想象中呈现什么形态。在我的理解中，这些小球大部分都非常“轻”。一个不切实际的幻想、一个电视剧中的场景、一件要做的事情，都可能让人的思绪瞬间脱离现实，毕竟，想要改变现实世界很难，但在脑中幻想改变，成本约等于零。所以人们一

旦在现实世界中受困受阻，就会不自觉地去虚拟世界体验舒适与自由，人类避难趋易的天性也正好有了出口。

《心流》一书的序言中有这样一个比方：一个人从外表看是在静坐，但内心却如同瀑布一般，无数念头蜂拥而来……脑中就像热锅里的气体一样，各个念头之间没有什么束缚和联系，各自撒开脚丫欢快地狂奔，内心一片混乱，熵值非常高。

这正是人们分心走神、幻想丛生时的真实写照。我甚至能想象这些小球在大脑这个小“房间”里像乒乓球一样反弹跳动的场景。这种混乱让人心浮气躁、缺乏耐心，对眼前的事物无法保持专注，只想做更轻松、更有趣的事。

还有些人会因这种习惯，每天睡觉前不自觉地开启“胡思乱想”模式，杂念丛生，无法安然入睡。他们虽躺在床上，脑子里却像一壶刚烧开的沸水，思绪难以平静，彻夜不眠。

当然，有些小球很“重”，犹如铁球一样沉在“房间”的某个角落。这些重量来自巨大的压力，比如经济压力、职业困境、情感危机、社交恐惧等，沉重的情绪如同磐石一般压在大脑中，挥之不去。人们既无法赶走它，又不愿去碰它，于是不得不让它长期占据着自己的心智带宽，让人无心做事、郁郁寡欢。

一轻一重，很多人无法摆脱这两种情绪，为此苦恼不堪。一些人甚至盲目求助各路“心灵导师”，花费不菲，最终也没找到解决问题的办法。事实上，你无须求助任何人，也无须花费钱物就能完成自救。开始冥想，时常练习，你就能渐渐走出情绪困境，成为一个凡事心气平和、稳若泰山的人。

对于那些过轻的小球，保持专注就能给它们加码，让它们稳定下来；对于那些过重的小球，你冥想时必须正视它们、接纳它们，否则你无法做到专注。一旦正视、接纳之后，那些隐性的压力也就不那么让你伤神了，这也是我一直倡导大家把心中的困惑写出来的原因，因为只要写出来，那些紧张、担忧、畏惧、害怕等情绪就会在清晰的观察下无处遁形，小球的重量自然会减轻。只要持续练习，脑中的小球就能保持最佳质量，既稳定，又可控，人们就能把注意力和情绪锁定在一个相对理想的状态下。

可见，冥想并不只是我们想象的那种心灵修炼活动。当我们用知识去观察它的时候，就会发现原来这个看似虚无的技能正是我们的制胜之

道。

第三节　阅读：如何让自己真正爱上阅读

人做决定时，分两个层次。

第一个是“情绪决定”，比如看到人家健身、摄影、画画时，自己的肾上腺素开始飙升，马上表示自己也想做；

第二个是“理智决定”，理智决定同样表示想要一样东西，但表示人必定已经想好了为什么要做、怎样去做以及可能遇到的困难等问题。

习惯做“情绪决定”的人，凡事倾向于半途而废，而善于做“理智决定”的人则更容易让想法变成现实。

读书这件事也是如此。当人们开始厌恶现状，期望变得更好时，第一件想做的事通常是读书。很多智者都嗜书如命，书本给了他们不一样的东西，所以不管怎样，多读书肯定是好的。这种仅凭借强烈的愿望做出的决定就是情绪决定。

一想到读书能让人变好，人生的希望似乎就在自己眼前，于是我们抑制不住地向他人索要书单，然后立即去网上或书店疯狂购书。我们把书从书架上取下或在网上点下付款按钮的一瞬间，那种快感简直无与伦比——似乎只要占有这些书籍，这些知识就变成了自己的，但真到翻开书时，就兴趣全无了。深奥的理论、抽象的逻辑、枯燥的案例、黑白的色调……阅读体验和想象中相差十万八千里，远不如刷手机来得轻松有趣。没过几天，书就再也翻不动了，原先看起来欣喜若狂，现在看起来面目可憎，我猜你的书柜里还有不少没有拆封或落满灰的书吧？

另一群人稍好一些，他们能坚持阅读，并且读得极多、极快，一年读上百本书，真的是“嗜书如命”，但唯独不能让他们满意的是读了那么多书却没有任何改变，甚至脑子更乱了。

读书这件事虽然好，但陷阱不少，不是想读就能读的。很多时候我们都处于“假阅读”状态，并且没有意识到这是由低层次的“情绪决定”引起的。如果你正好有这类困扰，不妨随我一起做个“理智决定”，让自己真正爱上阅读。

换个角度看阅读

未来学家凯文·凯利在谈到“如何快速成为一个行业的高手”时，讲过

这样的经历。他的一位朋友想进入一个全新的领域，但没有任何经验。怎么办呢？这位朋友就跑去参加领域内的各种行业会议，会上听专家分享，会下抓住机会和专家交流、请教。3年的时间，他几乎和这个领域内最顶尖的专家都交流了一遍。通过不停学习、积累，他开始慢慢地输出观点，当然，刚开始的观点多是综合别人的观点得出的，后来就逐渐形成了自己的见解。3年后，这位朋友也成了这个领域的专家，大家开始付费邀请他去论坛演讲。

归结起来就是一句话：想要快速成为一个行业的高手，最好的方法就是和行业专家交流，直接向他们请教——这大概是最高级的成长策略了。但现实是普通人很少有这样的机会和资源。

怎么办？阅读。

书籍是传承思想的最好介质，顶级的思想都能从书籍中找到，只要选书得当，就能以极低的成本找到行业里顶级的思想。这些思想通过书籍被清晰无误地记录下来，简洁精练，甚至还经过了上百年时间的沉淀和检验，而你只要花上几十元就可以直接获得。从这个角度看，读书不再是扫视白纸上黑字的重复动作，每读一本书实际上就是在进行一次名人访谈，就是在和顶级的专家交流谈话。

这种交流谈话既不用花费巨额路费，也不用考虑时间限制，更不用担心对方缺乏耐心。你随时能接触到顶级的思想，只要你愿意。还有比这更舒服的事情吗？可以说读书就是用最低廉的成本获取最高级的成长策略，这是所有人提升自己的最好途径。

除此之外，书籍可能是一段生命经历、一种奇妙见闻，也可能是一场奇思妙想。当我们拿起《活出生命的意义》，就可以跟随维克多·弗兰克尔去纳粹集中营感受绝望中的重生；当我们捧起《三体》，就可以进入刘慈欣描绘的宏伟雄壮的星体文明世界……

脚步不能丈量的地方，文字可以；眼睛无法看到的地方，文字可以，文字还可以带我们穿越时空与千百年前的顶级思想家交流。时间和空间都不再成为束缚，这可是无法轻易拥有的能量，但阅读能够帮助我们获得。

不读书，只能想自己的所见所闻，而读书、持续地读书、持续地读好书，则相当于和古今中外的顶级思想家处在一个朋友圈。

留心的话，你还会发现几乎所有的书籍都是智者看待事物、做选择、决策的过程。看多了之后，就能借助他们高明的视角来提升自己的

选择能力，而我们每个人的命运不就是各种选择的结果吗？所以阅读改变命运，就是从改变我们的认知和选择开始的。

现在再看看你身边的书，你还觉得它仅仅是本书而已吗？

阅读，让人拥有高密度的思考

远古时代，我们的祖先为了更好地生存，学会了记住那些危险的场景，以便在需要的时候能快速做出反应，否则每次遇到野兽时还要思考到底危不危险，那样他们可能早就被吃掉了。我们的大脑就是这样运行的：思考一次，记住，下次遇到同样的情况时只要调用原来的记忆就好了，不需要重新思考，因为思考这件事对大脑来讲是非常缓慢和耗能的。大脑很聪明，能巧妙地化繁为简，但后遗症便是，我们越来越依赖通过调用记忆或者说是利用习惯来做决策。

人，生来追求简单舒适，在无觉知的情况下能偷懒就一定不会费力，这使绝大多数人天生抵触思考。然而，我们早已从远古文明进化到了科技文明和信息文明，在现代社会，人与人之间的根本差异是认知能力上的差异，而认知能力极度依赖思考能力，可以说，思考能力是我们立足现代社会的根本竞争力。所以，目光长远的人都会主动、刻意地磨炼自己，尽力提高每天的思考密度。

比如查理·芒格就说过："我这辈子遇到的聪明人没有不每天阅读的，一个都没有。"反观我们自身，思考密度其实是很低的：待人接物、安排日程、组织活动、开汽车、用手机……绝大多数时候只是调用原有的记忆模块，顺着习惯做出反应而已，真正的思考其实并不多。那如何才能快速提高每天的思考密度，让自己在未来更具竞争力呢？

阅读！

阅读可以让我们的思维能随时与顶级的思想交锋，对一个主题进行深度全面的理解，并与自己的实际充分关联，这种思维状态在平淡生活中是很少有的，但是只要拿起书本就可以马上拥有。我们每天花费在阅读上的时间越多，花在无意义的娱乐活动上的时间就会越少，思维密度就会越来越大。通过长年累月的积累，坚持高密度思考的人会与习惯低密度思考的人产生巨大的差距，这正是我们现在要仰望智者的原因。

阅读是一个技术活

虽然每个人都能拿起书就读，但不意味着读书这件事门槛低。事实

正好相反，读书是个技术活，如果技术不佳，就会陷入低效的努力，所以，要想让自己真正爱上阅读，最好擦亮眼睛避免走进以下几个误区。

一、读书要先学会选书。 初读者在选书的时候往往喜欢向厉害的人索要书单，这样做无可厚非，但我认为更好的方式是先向自己提问：“什么是自己当前最迫切、最需要解决的问题？”毕竟每个人的需求不一样，如果读的书不贴合自己的需求，那就很容易陷入为读而读的境地，而读书之后若是能立即解决自己最迫切的现实问题，自己就能马上感受到阅读的乐趣与好处，这会激励我们继续读下去。所以书单可以参考，但不要视其为唯一的选择标准。

另外，我们还要选那些阅读难度刚好让自己处在舒适区边缘的书，具体讲就是读起来有一点点难，但又能刚好读懂的书。不管别人说一本书有多好，只要你读起来觉得太难，也没什么兴趣，那最好不要硬着头皮去读，因为它和我们之间肯定还存在着一些信息缺口。强行去读，自己会很痛苦，阅读的兴趣也会很容易被消磨掉，所以在初读的时候，一定要让兴趣、难度、需求三者尽可能匹配。

如果一本书选得好，那在读完它之后，通常你会有意愿继续读下去。另外，记得留心你认为好的书里面被作者多次提到的书，这些信息往往都是你继续发现好书的线索。

选书比读书本身更重要。 书籍是精神食粮，我们“吃进”的东西会在我们身上表现出来，如果不分好坏见书就读，可能会“读出一身病”，这样读书还不如不读。所以选书的时候一定要警惕，肤浅的内容加上商业运作，这样的书反而会对你产生不好的影响。多关注那些经过时间检验的书籍通常不会错。

二、阅读是为了改变。很多人以为一本书只要读完，读书的过程就结束了。事实上，阅读只是整个过程的开始，阅读之后的思考、思考之后的实践比阅读本身更加重要（这里主要指非虚构类书籍）。很多人的阅读仅停留在表面，读的时候觉得这里好有道理、那里好有道理，读完之后就不闻不问了，然后迅速转移到下一本书中，这种满足于录入的阅读造成的一个直接后果便是，一段时间之后再去翻这本书就好像之前没有看过一样，所有的痕迹都烟消云散了。真正读好一本书，往往需要花费数倍于阅读的时间去思考和实践，并输出自己的东西——可能是一篇文章，也可能是养成一个习惯——这个过程比阅读本身要费力得多。

从权重上看，阅读量＜思考量＜行动量＜改变量。阅读仅仅是最表层的行为，最终的目的是通过思考和行动改变自己。就像你读了一本关

于冥想的书、懂得了冥想的一百个好处和一百种方法，但从来不练习，远不如你只懂得一种好处和方法但能每天持续冥想10分钟。

这也回答了另外一个问题，阅读的深度比速度重要，阅读的质量比数量重要。读得多、读得快并不一定是好事，这很可能是自我陶醉的假象。如果读书只是完成了文字扫视，但并不真正理解，那又有什么效率可言呢？如果阅读只是知道了那些道理，而自己并没有发生任何实质改变，那又有什么意义呢？所以读书慢不要紧，即使你一个月只能读完一本书，但能读通、读透，产生巨大的改变，那也比3天读1本书不知要强多少倍。

只要紧紧盯住“改变”这个根本目标，很多阅读障碍就会立即消失。比如我们根本不用在意自己读后记住多少内容，即使整本书都记不起来了也没关系，只要有一个点、一句话触动了自己，并让自己发生了改变，这本书就没有白读。所以，面对海量的知识，你根本不需要焦虑，用不了多长时间，你就可以气定神闲地看着周围的一切，看着有些人极其焦虑地追求速读、刷阅读量，收集了一大堆和自己实际需求并没有太大关联的知识。如果你有了那种感觉，说明你基本上已经跳出大多数误区了。

三、高阶读书法。 对于阅读来说，跳出误区也只是刚好回到平地，如果还想继续进阶，我想下面这两个建议非常值得你关注。第一个是要特别注意自己在阅读时产生的关联 。如果一个知识点让你想起了其他的知识、引发了关联，一定要留意，并把它记下来。知识产生关联说明知识网络正在形成或加固，这么做还可能创造新知识，这正是学习的核心方法之一。第二个是读写不分家 。如果你在阅读后还能把所学知识用自己的语言重新阐释，甚至将它们教授给他人，那这个知识将在你脑中变得非常牢固。

阅读是每个人都能获得的平等、希望和机会，如果你希望自己变得不同，那就请用一生的时间去探索、实践。

第四节　写作：谢谢你，费曼先生

在没有互联网时，普通人想通过写文章获得大量反馈是一件很难的事，即便文章登上报纸、上了杂志，也得耐心地等待读者的回信或电话。而现在只要鼠标轻轻一点，几秒之后就有可能收到读者的留言或点

赞。如果文章写得足够好，反馈就会像潮水一样在短时间内涌来。

每每体验到这种美妙，我都要在心里感恩一下这个时代，这福利不仅带来及时的反馈，而且总会夹带一些惊喜，比如我经常收到这样的留言。

·这不是费曼技巧吗？

·好像是费曼学习法吧？

·与费曼学习法异曲同工。

·将费曼技巧使用得出神入化。

说起来真让人不好意思，初次看到这些评论时，我其实一头雾水，因为那时的我孤陋寡闻，并不知道谁是费曼，什么是费曼技巧。我只好去一通恶补，结果发现“费曼先生”和“费曼技巧”在学界原来如此大名鼎鼎，而自己的写作竟然能和他挂上钩，这不禁让我感到一丝骄傲。同时我也非常好奇：为什么在不知情的情况下，我能使用与费曼先生类似的技巧呢？我想要搞清楚其中的缘由。

费曼先生和费曼技巧

先说说费曼先生吧，他是一个很厉害的物理学家。有多厉害？他获得过诺贝尔物理学奖！这可是科学界目前最高的学术荣誉。费曼先生之所以厉害，除了有强烈的好奇心和韧性，应该还与他独特的思维习惯有关。

说到这里，不得不提到他的父亲麦尔维尔，他在教育孩子思考方面很有一套。比如有一次他给小费曼读《大英百科全书》中关于恐龙的知识：“恐龙的身高有25英尺[1]，头有6英尺宽。”读到这儿，他没有继续念下去，而是停下来对费曼说：“我们来看看这句话是什么意思。也就是说，假如那东西站在我们家的前院，它那么高，足以把头伸进楼上的窗户。不过呢，由于它的脑袋比窗户稍微大了些，它要是硬把头挤进来，就会弄坏窗户。”这样一解释，原本陌生的概念就有了熟悉的事物作为参照物。

麦尔维尔总是通过自己的语言把知识变成有实际意义的东西，费曼无形中从父亲那儿学会了一个很有力的学习技能：翻译，即无论学习什么东西，都要努力琢磨它们究竟在讲什么，它们的实际意义是什么，然后用自己的话将其重新讲出来。

另外，麦尔维尔还会时常问他类似这样的问题：“假设火星人光临地

球，而他们从来不睡觉，所以当他们问你‘什么是睡觉’时，你该如何回答呢？”这问题看似简单，但不容易回答。不信你试着答答看，你会发现，向一个没有任何背景知识的人说清楚一件事是很难的。

正因为这种有意无意的训练，费曼养成了一种独特的思维习惯。在从事物理研究的时候，他也会要求同事在向他汇报或者解释一个新事物时，必须用最简单的话来讲清楚。一旦解释过于冗余或者复杂，就说明他根本没有理解透彻。所谓费曼技巧就是通过自己的语言，用最简单的话把一件事情讲清楚，最好让外行人也能听懂。

除此之外，没有别的了。大名鼎鼎的费曼技巧难道不是什么复杂精妙的技法？起初我也是这么认为的，但在查阅了大量资料之后，得出了这样的结论。也许这就是大道至简，只是我们习惯了烦琐和复杂。

误打误撞的好运

我没有费曼那么幸运，有一个从小给我讲形象故事的老爸，不过我也很幸运，因为我能自己阅读。

2016年11月，我读了刘未鹏的《暗时间》，书中的一个观点让我至今印象深刻。

你不能自己站在11层，然后假设你的读者站在第10层，指望着只要告诉他第11层有哪些内容就让他明白。你的读者站在第一层，你必须知道你脚下踩着的另外10层到底是怎么构造的。这就迫使你对所掌握的，或之前认为正确的那些东西做彻彻底底的、深刻的反思，你的受众越是不懂，你需要反思的就越深刻。

或许刘未鹏当时也不知道什么是费曼技巧，但学习这件事，探索到最后肯定是殊途同归的，所以我误打误撞地遇到了这个思维好运，无意中开始运用起这个简单而又高级的技巧。因为从那时起，我就懵懵懂懂地意识到：要让外行人也能看得懂我写的东西。

那一年，前文提到过的罗振宇的“缝接扣子”学习方法也深深地触动了我。虽然他也没有提费曼技巧，但其底层逻辑也是一样的：用自己的语言解释新概念。

回头看，刘未鹏和罗振宇对写作和阅读心法的描述本身就很契合费曼技巧，因为他们都没有用抽象的概念来解释，而是分别用“11层楼”和“缝扣子”的形象比喻，让人一看就懂，然后牢牢记住。而我现在的写作风格，也正是因为有这种意识的支撑和引领才得以塑造。但客观地

说，我对这种能力的理解和运用还十分有限：要么说得太多不够简单，要么无法完全用自己的话说清楚。

尽管如此，我也体会到了这种力量的强大。好消息是，我现在已经能够把它拎出来主动运用，而不再是模模糊糊地误打误撞了。

用简单的语言

写作，仅仅是费曼技巧在一小方面的体现，事实上费曼技巧是一个能广泛运用的学习方法，因为它触及了人类接触信息的根本方式。如果你了解人类大脑的基本构造，就知道我们的大脑里同时住着“理性”和“感性”两个小人。理性小人很高级，但感性小人更强大，所以绝大多数时候，我们的行为都由感性主导，包括接收信息。

这就不难理解为什么我们每个人都天生喜欢轻松愉快和简单的事情，比如在读书或读文章的时候，我们往往更愿意听故事而不是听道理。只要想明白了这一点，我想任何写作的人都会调整自己的创作方式。

比如先用合适的故事引起对方“感性小人”的兴趣和注意，然后把想要表达的道理通过“感性小人”转达给“理性小人”，这是一个很好的策略，两个小人都会很满意。

特别是讲知识、讲道理的书籍，最好不要随意堆砌抽象概念，让人感觉很高深，看得云里雾里的。如果上来就摆图表、讲模型、说概念，或许“理性小人”没什么意见，但“感性小人”早就不耐烦了，于是他拉起“理性小人”的手说：“没意思，我们走吧。”“感性小人”的力气很大，所以说教式的写作很难吸引读者。当然，我们也不能成为“标题党”，把人吸引过来之后，又没有什么实质性的内容，这样，“理性小人”也会不满意。

比如采用像聊天一样的方式写作就会让文章显得很自然。很多初学写作的人都过于把写作当成一回事，写着写着就开始说教了，实际上，若是你把写作当成是与一位老朋友聊天，过程就会变得不一样了。你想啊，聊天是一件多轻松的事情啊，也是每个人都愿意做的事情。你在聊天的过程中必然不能显得太严肃，不能太高高在上，也不能只顾着讲自己，你肯定得观察对方的感受，所以好的写作就是聊天，好的聊天也是写作。

说来说去，能用简单的语言就不要用复杂的，这就是费曼技巧的核

心之一。不过，简单不仅仅意味着轻松，还意味着简洁和形象。

比如我自认为对“刻意练习”这个概念颇有研究，经常用“信息缺口”“舒适区边缘”等概念指导别人读书，有时候还用“跳一跳就能够得着”的比喻来说明，还觉得这已经很了不起了。而文学大家木心先生在谈及读书时是这样说的：“开始读书，要浅。浅到刚开始就可以居高临下。”这令我醍醐灌顶。没有抽象的概念和名词，寥寥数语、浅显易懂，却道尽了“刻意练习”的精髓。

又一次，读者“晴天”问我：前额皮质、元认知、理智脑这三个概念是什么关系？我突发灵感，想到了一个类比：前额皮质就是理智脑和元认知的“肉身”。这次算我扳回一局，因为想到一个合适的类比是一件非常难得和宝贵的事。

我们大多数人都低估了类比（比喻）的作用，认为它只是文学中的一种修辞，事实上，它是我们的思维方式，更是我们的认知工具。认知语言学科的创始人乔治·莱考夫曾这样定义和评价“类比”。以一种事物认知另一种事物，恰恰是学习的本质！因为人类只能通过已知事物来解释未知事物，我们很难凭空去理解一个自己从未见过的东西。而类比，正是连接未知事物与已知事物的桥梁。

如果你能在写作中运用合适的类比，就能简化大量的概念，以一种非常神奇的方式让人接受和理解。就像前文提到的“11层楼”“缝扣子”“头脑中的两个小人”……这些类比不用耗费什么脑力，就能让你轻松理解一些复杂的原理。难怪李笑来在写作时始终坚持这样一条：大量使用类比，除了类比和排比，尽量不使用任何修辞……如果你时常践行这一原则，就会慢慢发现，自己不仅写得更好了，也学得更好了。

用自己的语言

费曼技巧的另一个核心就是“用自己的语言表达”，这一点比“用简单的语言表达”更为关键和奇妙。因为只有当我们使用自己的语言去解释所学时，才会真正调动自己原有的知识，才能将松散的信息编织成紧密的体系和网络，甚至创造新的认知。换言之，用自己的语言重新表达就是在调动自己的千军万马。

遗憾的是，很多写作者并不重视这一点，以致长期停留在“知识陈述”层面，无法达到“知识转换”层面。比如一些人读完一本书之后，把全书的框架和观点罗列一番就认为完成写作输出了，这其实远远不够，顶

多算是把别人的知识挪了个地方——你只是多了些“军马”，但并不能调动它们，这是无用的。

好的写作肯定要用自己的语言将所学之物重新解释。尽管这样做比较难，尽管一开始肯定做得不好，但它必定能让你迈进深度学习的殿堂，飞速进步。

我们再回顾一下前面提到的王云五先生自学英语的方法。从中可见，用自己的语言表达或重新解释的方法就是深度学习，对深度写作来说，这也是一种利器。

肯定会有人提出这样的疑问：很多观点早就被前人写过了，自己再写一遍也无法超越他们，这样做还有什么意义呢？关于这个问题，《刻意学习》一书的作者Scalers曾这样回答。

你自己想明白的，是从你的体系中萌芽生长出来的；而从书上看到的，非常容易停留在做个笔记画个线，涂个手绘画个圈，自以为懂了的层面。不要害怕书上早就写了，我们每个人都可以在这个世界上，刻画出一条与众不同的轨迹。

所以，一个人想要真正成长，一定要学会写作，因为“只读不写”的学习是不完整的，是低效的。而写作时如果不学会用自己的语言转述，则是无用的。

正因为如此，我们最终都应该成为一位教授者。这不是为了获取讲师的身份，而是为了自己能够学得更好，因为“教”才是最好的“学”。教授他人会逼迫我们通过自己的语言，用最简单的话把一件事情讲清楚，甚至让外行人也能听得懂，而写作的优势就在于它可以让我们在磨炼这项技能的路上不断调整、反复修改，直至自己满意。

谢谢你，费曼先生

某天，我的连襟陈平先生邀请我去看他新装修的别墅。走进别墅的那一瞬间，我突然意识到写作和房屋装修其实是一回事：房子的结构就像我们的思想，而房子的装修就像我们的表达。用简单的语言表达，可以让人舒适；用自己的语言表达，可以体现个性。当人们走进舒适而个性的房子时，就愿意待在里面，进而去关注它那合理巧妙的结构布局，否则，一间屋子就算结构再合理，走进去却是毛坯，估计没多少人愿意待在里面。

我好像又找到了一个不错的类比，但是和费曼先生相比肯定还有很

大差距。如果你有兴趣，记得去读一读《别逗了，费曼先生》一书，你会了解一个别样的费曼：智慧、率真、热烈、不羁，一半是天才学者，一半是滑稽演员。他总是能在别人意想不到的地方打破众人的期待，让人捧腹，让人动容，我坚信，那样的生命值得被了解。

非常庆幸自己与他产生了交集，也庆幸他留下了这个充满智慧的概念——费曼技巧。

所以借此机会，我想说一声：谢谢你，费曼先生！

第五节 运动：灵魂想要走得远，身体必须在路上

“四肢发达，头脑简单。”这话不知道坑了多少人。

起初，这句话还是有道理的。古时候人们生活和学习条件有限，体力劳动者为了生计，必须长时间参与劳动生产，难有更多时间和财力去学习知识，因此文化程度普遍较低。而读书人为了考取功名，也只能在室内埋头苦读，体力锻炼相对较少，因而显得弱不禁风。

或许是人们观察到了这种客观现象，自然而然就有了“四肢发达，头脑简单”的描述，又或是读书人为了维护群体尊严，也倾向于宣传这类观点。一来暗示体力劳动者虽然身体强壮，但没什么了不起的，二来暗示读书人弱不禁风并不可耻，有头脑比什么都强。

然而语言会反过来影响思维，这句描述现象（What）的话，可能被不明就里的人理解为原因（Why），比如身体好的人会想：也许自己天生不是读书的料；而学习好的人会想：不锻炼也无所谓，四肢发达，头脑也许会变笨。似乎体力和脑力之和是一个固定值，一方面占比多了，另一方面就自然会少。然而事实果真如此吗？拨开迷雾之后，真相或许会让你大吃一惊。

好的事物往往是“正相关”的

英国科学家弗朗西斯·高尔顿发明了统计学上的一个重要概念：相关性。他发现，如果一个人的智力水平高，那这个人的其他方面往往也不错，比如自律能力、经济水平，包括身体条件都更好，也就是说，好的事物往往是正相关的。那能不能由此推导出：身体好和头脑好也是正相关的呢？我认为答案是肯定的。

因为运动能够调节人体的各种激素，使人达到最佳状态，使身体这

个内部生态系统充满能量和活力。时常运动的人，体内生态系统犹如一汪清泉，而久坐不动的人，体内生态系统则更像是一潭死水 。长此以往，一些不愿意运动的人则更容易滋生焦虑、抑郁、消沉、低落等各种不良情绪，并且压力产生的毒素会破坏大脑中几十亿个神经细胞之间的连接，逐渐使大脑的部分区域萎缩，这表明，一个长期缺乏运动的人可能会变“笨”。

而另一个让人觉得不可思议的好消息是：运动能够使大脑长出更多的新的神经元，这意味着运动可以在物理上让人变得更“聪明” 。要知道我们每个人在遗传父母的基因时，大脑起始水平必然有差异，比如在相同的脑区，有的人神经细胞多，有的人神经细胞少，因此，不同的孩子在语言、图形、音律等方面体现出明显的天赋差异。但凭借后天的学习和发育，这些生理差异逐渐缩小，人与人之间的角力都集中在努力程度上。然而脑科学的发现却提示我们运动能够启动“神经新生”，同时由于注意力、意识和运动脑区之间有大量重叠，所以运动也可以直接从物理上提升我们的专注力、自控力和思维能力，等等。

由此可以做出如下推演：运动不仅能使人身材更好、精神更佳，同时能增强大脑功能，提升注意力、记忆力、理解力、自制力，从而增强学习效果，让人创造更大的成就，获取更多资源。

运动，正是人生幸福正相关因素的出发点。

好的模式是“运动＋学习”

即使得出上述结论，我们依旧无法打消这样的疑虑：为什么很多人积极投身运动，却并没有体现出正相关的趋势呢？这个问题很值得探究，好在背后原因确实有据可依。

一个不可忽略的信息是：科学研究虽然证实运动能使大脑生长出新的神经元，但这些神经元需要经过发育，长出神经轴突和树突，才能形成真正的神经细胞。简单地说，新生的神经元就像一棵树，它需要长出树枝和树叶才能活下去（见图8-1）。

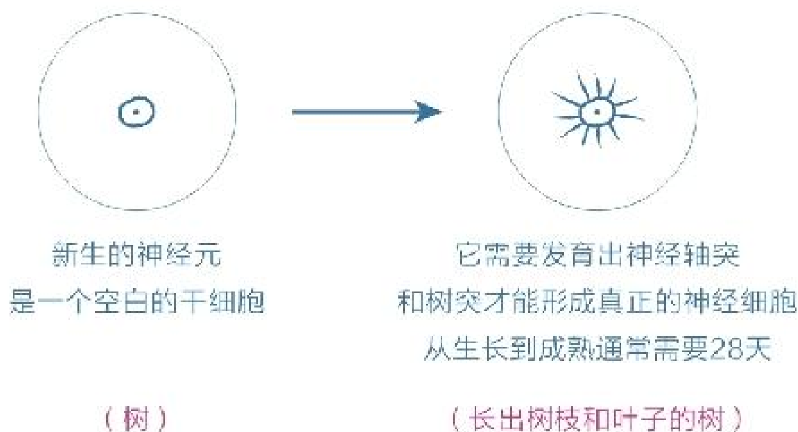


图8-1　新生的神经元是空白的干细胞

所以运动不是关键，运动之后的活动安排及环境刺激才是关键 。有效的模式是这样的：在运动后的1～2小时内进行高强度、高难度的脑力活动，比如阅读、解题、背记、写作、编程，等等，或是一些需要复杂技巧的体力活动，诸如舞蹈、钢琴，以及参加不同于以往的社交活动，如接触新的环境、人物或事物，这么做可以让新的神经元受到刺激，不断生长。换句话说，运动之后，脑子需要充分接受考验或挑战，才能让自己不断地变“聪明”。

并且，“运动＋学习”的模式需要坚持，因为新的神经元从生长到成熟通常需要28天。这对脑力劳动者绝对是个好消息，如果长期坚持“运动＋学习”模式，脑子会不知不觉地变得越来越灵活。大脑神经的连接越来越多，信号通路越来越宽，反应速度越来越快，人学习起来就更容易，就像一台计算机的运行内存在不断扩容，硬件条件变得越来越强。

在校学生更是如此。因为脑力活动原本就是他们的“主业”，如果辅以“运动＋学习”的模式，把复杂的学习内容放在运动之后，便能有效提升学习效果，那些注重体育活动的学校，学生的综合素质往往不差。如果你家里有孩子，记得不要让他成天闷在房间里读书，时常将孩子“赶”出去跑跑跳跳再学习，是非常有益的。

所以绝大多数运动者的硬伤就在这里：运动之后缺乏主动学习的意识和习惯 。他们习惯于在运动后看电视、刷手机、玩游戏、逛街、聚会、和朋友们闲聊，甚至直接睡觉，做那些无须动脑或让自己感到很舒服的事。真的很遗憾，那些好不容易生长出来的神经元随即消散，他们因此错失了变“聪明”的机会。

如何正确地运动

听到这个好消息，说不定你已经迫不及待地想去准备跑鞋了，但别着急，先了解一下如何科学地运动或许对你更有帮助。有效的运动不是高强度地“折磨”自己，也不是在室外闲庭信步，而是保持适当的心率。就减肥瘦身的有氧运动而言，专业的建议是心率保持在60%~80%之间，刚好处于身体的舒适区边缘，每天活动半小时，就能产生极好的效果。

如果觉得麻烦，有一个简单的方法：让自己保持做有氧运动时有些气喘的状态 。比如跑步时，保持足够快的速度直到有些气喘，持续1~2分钟，然后改为快走，调整呼吸，重复即可，这个活动量几乎每个人都可以达到。

提到运动，我猜绝大多数人都会选择跑步，但想要获得更好的效果，最好结合复杂运动。比如在10分钟的有氧热身之后练习瑜伽、舞蹈、体操、太极，等等，这些复杂的活动能让大脑的全部神经细胞参与其中。活动越复杂，神经突触的联系也就越复杂，突触生长也更密集，所以好的运动方式一定同时包含有氧运动和复杂运动 （见图8-2）。

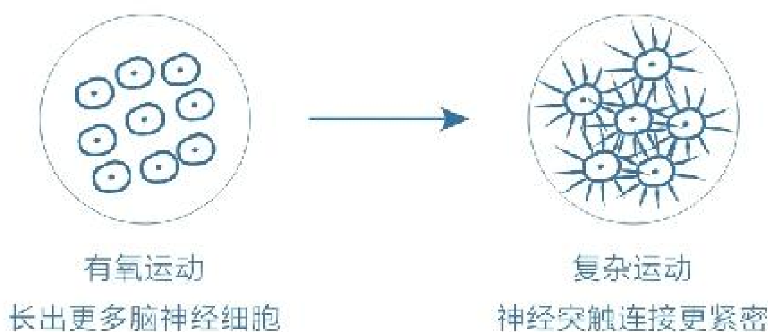


图8-2　复杂运动促使神经细胞的连接更紧密

四肢发达，头脑更发达

200万年前，人类一直过着“狩猎采集”的生活，我们的祖先为了果腹，平均每天必须行走8~16公里。到最近的1万年前，人类进入农耕文明，直至最近的一百年，人类才进入物质丰富时代，不再需要为寻找食物耗费那么多能量。

在人们的观念中，运动只是为了让自己拥有更健康的身体和更健美

的体型，健身房里的宣传画、朋友圈里的运动照，都在宣扬这种观点。但事实上，运动更大的意义不在于健身而在于健脑，它不仅能使人更加乐观，还能使头脑更加灵活，最终使健康水平和认知水平实现双重提升。

但人们一旦习惯久坐之后就再也不愿意活动了，不知不觉进入了生活质量的下行通道——越低落、消沉，越不想运动，越不运动越低落、消沉，而打破怪圈的最好办法正是去“挥洒汗水”——穿起跑鞋狂奔，拿起球拍挥打……

好在觉醒的人越来越多，人们都开始相互鼓励去学习和运动，甚至还流行起了这样的文艺箴言：身体和灵魂，总有一个要在路上。

语言是会影响思维的，“四肢发达，头脑简单”这句话应该修改为“四肢发达，头脑更发达”才合理，而身体和灵魂也并非只能二选一，你不能只学习不运动，或只运动不学习，也不能随心情交替进行这两项活动。我相信你现在肯定更倾向于这样的表述：灵魂想要走得远，身体必须在路上。

认知越清晰，行动越坚定。

从现在开始，给自己的运动计划赋予一个新的意义吧！

[1] 1英尺≈0.3048米。

结语　一流的生活不是富有，而是觉知

大约在10年前，我和几位好友聊起一些往事。交谈中我惊讶地发现，他们提到的很多细节我都没有印象了，诸如事情发生在几月、有哪些人参与、他们是什么关系、做了哪些事……我只是模模糊糊记得发生过这件事，但很多细节都像是第一次听到，就像我当时不在场一样。我的记性一向不好，尤其对于一些不愉快的经历，我甚至会主动遗忘，但那天的经历让我忍不住问了自己一个问题：这些年我都做了什么？

不问不要紧，一问吓得我背上汗毛直竖，因为眼前就像出现了一个真空地带，我竟想不起自己这几年到底做了什么，甚至说不出一两件印象深刻的事。虽然我每天按部就班地生活，但好像什么也没做，生活就像无声的溪水，每天从身边流过，但定睛一看，什么也没有留下。那一瞬间，我产生了一种深深的失重感，第一次体会到了焦虑。

为了缓解这种焦虑，不让自己过得像个傻瓜，我决定做些什么。2010年元旦，我准备了一个日程本，做了第一笔记录。从那天起，我的生命才开始有了清晰的印记，此后再也没有中断过。2014年元旦，我开始改用手机日志（系统自带的日历软件）做记录，因为电子日志携带和记录更加便捷，而且搜索也非常方便。

不知不觉，这件事已经持续了10年，算是我主动坚持时间最长的一件事。后来我从《奇特的一生》这本书中得知有个叫柳比歇夫的人坚持做了56年的时间统计，他过了很好的一生。而我竟在某种程度上做着和他一样的事——详细记录自己的日程。

不过，在对时间的把握上，我和柳比歇夫相比还差得很远。记录时间对我最大的意义，就是让自己能够觉知到时间的存在，让自己过得更加踏实。尽管我现在的记性依然不好，朋友们说起以前的事情，我可能当时仍然接不上话，但我并不担心，因为几秒之后我就能非常准确地说出细节：某年某月某日某时、有哪些人、去了哪里、做了什么，准确得让他们都不敢相信。然而这件事的作用大概也就到此为止了，它仅仅是一个习惯，让我多了一个记忆外挂，我对生活的觉知并没有特别的与众不同。

直到2017年2月，我读了成甲的《好好学习》一书之后，决定开始“每日反思”。谁能想到这个毫不起眼的“每日反思”却帮我打开了一个

全新的世界。

从日志到反思

记录日程虽然没有让我成为像柳比歇夫那样厉害的人，但提高了我对时间的敏感度 。因为我每记录一笔浪费掉的时间，比如因看手机荒废了2小时，心里就会有一种愧疚感，进而就会不自觉地希望自己减少这种浪费，毕竟记录这样的日志并不光彩，谁愿意自己的生命都是由这些无聊的事情组成的呢？当然我有时候也过得异常忙碌，常常忙得晕头转向，看着密密麻麻的日志，也不禁会想："自己到底在忙什么？"因为这些忙碌往往都是在被动应付外界的压力，而非自己主动在追求什么。于是我问自己：如果一直被外界的安排牵着走，即便每天过得很"充实"，又有什么意义呢？

人大概就是这样，都希望自己的一生能过得更丰富精彩些，于是在流水日志的自然审视下，我越来越渴望过高效和有意义的生活，这种渴望日渐强烈，但一直找不到出口。

直到开始实践"每日反思"，我才发现它是一个自我觉知的新出口。它相当于一个深度日志记录，每天只需花一点点时间，对当天最触动自己的事情或感悟进行复盘 ，就可以保持对生活更深的觉知，岂不妙哉！于是我开始实践，结果一发不可收拾。

当我写到第160天时，就萌生了开公众号写作的念头。因为这些反思让我真真切切地审视了自己的状态和目标，也切切实实体会到了写作给自己带来的好处。通过反思，我越来越多地觉知到生活中的很多细节，无须外界的帮助，就可以从小处不断完善自己。这些反思给我带来的好处简直无以言表，所以我希望把它带给大家，让更多人知道并受益。

大道至简

起初我只知道写"每日反思"有好处，但是没有想到它的好处竟有那么大，以致现在回顾的时候自己都很惊讶——原来这个小小的反思暗含了很多底层原理。所谓大道至简往往就是这样：简单到你不愿意相信它是大道。为了让大家了解，我先介绍一下自己写"每日反思"的方法。

我的方法很简单，就是留意每天生活中最触动自己的点。不管这个点是令人欣喜的感悟，还是令人难受的困惑，只要它在心头燃起火花，

就把它摘取下来，记录到文档里复盘。而复盘的方式也极为简单，通常只需3点：

①描述经过——以便日后回顾时能想起当时的场景；

②分析原因——多问几个为什么，直到有深度的启发；

③改进措施——尽可能提炼出一个认知点或行动点。

仅此而已。“每日反思”有时候只有几句话，有时候长达数千字，视心而动，视情而定，只要能让自己更好地看清问题并发生改变就好。

比如有一次开车后我觉得很累，在当天的反思中，我发现自己在开车时，身体的一些部位会不自觉地保持紧张和僵硬，从那以后，我便刻意提醒自己保持放松，用最小的力气去完成动作，尽量让汽车在启动和停止时柔和顺畅。不久后，开车成了我的一种享受，家人也反馈坐在车里非常舒适，没有之前的急停、急刹了。

比如有一次被领导批评。他用词刻薄，让我当场就想回击。在当天的反思中，我认真分析了他的批评，觉得他指出的问题还是很到位的，虽然他情绪不好，但出发点是好的，而且他对大多数人都是这样的脾气，并非单独针对我。想到这里，我当即就释然了，并且学会了一招：无论何时，都要把对方的情绪和意见分开对待，这样，即使在最糟糕的事情中也能学到有用的东西。

再比如2019年元宵节前，我们一家三口去南京夫子庙游玩，到达时我们已经很疲惫了，想找个地方休息一下。但我们看遍了附近所有能坐的消费场所，都人满为患，没有容纳三个人的地方，最后的游玩只好无精打采地走了个过场。在当天的反思中，我突然意识到其实我们可以分开休息，因为必胜客餐厅里有两个人的位置，而肯德基餐厅里有一个人的位置，我们的目的是休息，而不是三个人在一起休息，当时竟被这个思维定式给束缚了。通过反思，我审视并优化了自己的选择，下次再遇到这种问题的时候，就不会这样死板了。

如果你去练习反思，也必然会关注身体、情绪和思维三个层面，进而不断优化和改进自己。当然也会产生很多灵感、顿悟和创意，只要你去实践，就会有很多发现。

有反思的生活，就好比每天在时间的溪流中拾取一块闪亮的小石头，然后精心打磨，不久之后我们就会发现自己身上已经有了一大袋认知晶石，这些认知晶石就是我们生活的印记和结晶。有了这些认知晶石打底，我们的生命质量和密度将远远超过那些不反思的人 。

甚至我们可以在很小的年纪就拥有比同龄人更高的认知水平，因为那些只行走不反思的人，即使在生活长河中站上很久，也依然两手空空。

所以我总是忍不住向自己的读者推荐“每日反思”这个方法，他们也很快就会给出反馈，说自己的生活发生了微妙的变化。比如读者“一念”就说：“最近，我每天写好多篇反思日记，对自己的日常行为、情绪、决定都进行了观察和反思，积极寻找改进方法，让自己从小事上一点一点改变。这样的体验踏实而美好，内心变得稳定多了。知道了一些事情的价值所在，知道了自己想要什么，知道了该怎么做，我变得踏实而勤奋。”不夸张地说，任何人遇到问题都可以将反思作为药引，只要写下来复盘，很多问题就会迎刃而解。

当然，很多人并不相信反思有这么神奇，其中原因可能是他们自身并没有实践，或是实践了但方法不对，另一种可能是他们对这一方法的底层原理并不清楚。不过等我说出来后，你就会恍然大悟，现在就让我为大家一一呈现。

恍然大悟

“每日反思”至少暗含了三大底层原理。

一是符合“触动学习法”。 这个方法很科学，也很重要，是每日反思需要面临的第一道关口。

由于我之前一直有记录日志的习惯，所以在反思时便没有把注意力放到日程上，而是关注那些最触动自己的点，这让我幸运地避开了“把日记当成反思”的陷阱。

很多人也写日志，但内容多是自己一天之中干了啥，是表达自己情绪的碎碎念，这样的日志不是反思，它和反思有着本质的区别。因为它没有触动点，少有深入的原因分析和措施提炼，只是在舒适区内释放情绪，所以这样的日志无法让自己有更大的进步。好的反思是感知生活中最触动自己的点，难受的、欣喜的、念念不忘的……这些点正是处在自己成长的舒适区边缘的感悟，人在舒适区边缘学习，成长是最快的。

二是运用了“元认知”。 元认知的要义在于审视自己的感受和思维，进而发现不足之处并加以改进，以最低的成本纠正自己的认识偏差，而写“每日反思”正是自我审视的过程。在反思中，我们可以用充足的时间来复盘当时短暂的思维过程，找到其中的不足之处，对其进行优化，找

出更好的认识角度，同时还能启动理智脑，消除情绪的模糊地带，改变本能的默认选择，使我们在下次遇到类似的问题时不会陷入情绪，无法自拔或是无力做出更好的决策。长期练习会大大提升我们的认知水平、情绪水平和选择决策能力。

元认知能力是人类的终极能力，一旦开启，自我觉醒就会启动。我有幸从混沌走向觉醒，正是依靠“每日反思”的帮助，是它帮我开启了元认知。

三是遵循了“刻意练习”的原则。 刻意练习的要义之一就是带着清晰的目标去学习。比如在练琴的时候，不是不动脑子地一遍一遍弹奏，而应带着非常明确的问题，反复琢磨，这样，进步才会快。我们的生活也是一样的，如果只是随波逐流，不动脑子地度过一天又一天，我们顶多是增长年龄，但如果能带着要领去生活 ，我们就会成长飞快。

正如前文提到的开车反思，当我们提炼出开车要保持放松这样的要领后，在下次开车前就可以提醒自己，进而全程持续关注这个问题，最终养成好的驾驶习惯，而不反思的人关注不到这些要领，只能习惯性地保持紧张或僵硬的状态，始终急停、急刹而不自知。

这种成长方式放到任何场景中都是适用的。你能想象，不得要领的人和掌握要领的人，成长速度完全不同。大家可能都过着差不多的生活，但前者停滞不前，后者持续改变。用不了几年，二者之间就会出现巨大的差距。

以上三大原理足以让人正视“每日反思”的作用，不过反思的好处还不止这些，至少还有三处可以挖掘。

一是它可以节省我们的生命。 比如我们脑袋里会时不时地冒出一个灵感，那种对生活的顿悟让人神清气爽，亢奋异常，但是如果不注意记录，很可能转眼就忘了。一段时间之后，这个体会再次冒出来，然后惊觉：“我上次就想到过呀！”一旦有这种感叹，就说明我们已经浪费了这段生命，因为灵感虽然是一瞬间冒出来的，但其背后却是一段生活经历的积累 。我们上次没有抓住这个灵感，这次只能重来一次，如果还抓不住，它以后还会不断出现，如此反复，我们的生命就会变得低效。所以，当头脑中有什么想法或念头冒出来的时候，一定要及时记下来，哪怕是记一两个关键词也行，回头再整理打磨，把这个认知放大，就相当于节省了一段生命。

二是它可以提高我们的感知细节的能力。 2017年1月，我从李笑来

的知乎分享《不一样的世界》中得知了这个概念——感受细微变化的能力。他说这个能力无论在哪里都格外重要。知道这个概念的时候，我还没开始写每日反思，只是觉得它很有道理，但当我亲自实践“每日反思”之后才深深地体会到：这个结论实在是太正确了！

在不反思的情况下，生活必然会过得很粗糙，就像10年前的我，即使做了很多事也毫无觉知，而反思可以提高我们对生活的感知，从微小的事件中捕捉感触和关联：一个动作、一句话、一个场景、一个选择、一种情绪……都会让人产生感悟。甚至只要心中有每日反思这件事，自己对生活的觉知都会大大提高，因为你需要从中发现素材。

感知越精细，自我完善也会越精细。越是好的反思，着眼点往往越细微 ，毕竟大而泛的事情大家都能感知到，而细微的变化却不是每个人都能感受到的，这体现了反思者的水平。

三是它可以让我们正视痛苦。 我们的人生无非是由喜悦、平淡和痛苦三件事组成的。喜悦，人人都喜欢，但很容易被淡忘和不珍惜；平淡，容易让人麻木，丧失觉知；唯有痛苦，人人避之不及。

人生迷茫、成绩退步、分手失恋、自控力差、害怕困难……面对痛苦，人们的第一反应是难受，而接下来的反应，正是我们成长的分水岭：少数人会选择正视痛苦，反思错误，而大多数人选择逃避，沉浸在负面情绪中。

反思天然有正视痛苦的力量。去反思，去记录，你就会发现，痛苦哪里是什么坏事，那简直是上天给我们的成长信号与提示！ 正如前文中举的例子，当我开始正视领导的批评时，我就学会了让意见与情绪分离，否则我就会始终被情绪所困，长期处于怨天尤人的状态，不仅没有成长，还会自我消耗。

所以说任何人遇到问题都可以将“反思”作为药引，只要写下来复盘，自然就会得到答案。时间长了之后，我们甚至会产生这种心理：只要有困难或不舒服的事情出现，心里就会暗喜，知道自我提升的机会又来了。这是多好的人生状态啊，这种状态可以消除人生很多的烦恼，就看你愿不愿意去做了。

开始行动

以上几乎是一个完整的反思教程，如果你也愿意从此开始每日反思，我自然会很高兴，不过，据我对众多实践者的观察，以下注意事项

你最好提前了解一下，省得走弯路。

一是不要被形式所缚。比如很多人以为每日反思必须一天不落，以致偶尔中断就会气馁放弃。其实“每日”只是提醒我们要持续行动，偶尔中断也没有关系，我们可以把反思的关键词先记下来，等有空了再整理。如果某天真的一点感触都没有，那不写也没有关系。另外也有一些人过于注重形式，用写正式文章的方式去写反思，以致消耗太多精力，丧失动力。

请谨记：反思的最终目的是改变，而不是形式的完美，所以哪怕只有一句话，且这句话让自己发生了改变，那么反思的目的也就达到了。

二是尽量提炼认知点或行动点。不要沉溺于情绪释放或碎碎念。因为反思的最终目的是改变，所以要尽可能提炼出具体可操作的认知点和行动点，以指导未来的生活，否则很容易让反思变成日记，效果大打折扣。

三是列行动清单。当反思足够多的时候，很多行动点就容易被遗忘，这时，建立一个行动清单非常有必要：把最重要的行动点单列出来，时不时地看一眼，可以保证我们能持续地行动下去。

四是对自己极度坦诚。反思是给自己看的，所以不用在意别人的目光。尤其是在反思痛苦的时候，一定要对自己极度坦诚，把心底最真实的想法挖出来，即使内心的想法让自己感到极度难堪、羞耻，但只要它是真实的，就对自己说出来，承认它，并接纳它。对自己坦诚、接纳不完美的自己，才会让自己重生。

五是要多阅读。很多人因为生活比较平淡，或在刚开始感知能力还不够强的时候，觉知不到触动点。这个时候不妨去阅读，因为好的书籍充满了高密度的思考，与智者交流，总会获得触动你的观点和信息。保持耐心，持续练习，你的感知能力自然会越来越强。

六是选择合适的记录载体。我不推荐纸质记录，因为搜索不方便，建议使用电子文档做笔记，比如石墨文档或印象笔记之类的。

过一流的生活

我一直很想知道，一个人觉醒的起点到底在哪儿？现在大致有了一个答案，那就是：觉知。当一个人能够觉知到什么是好，什么是不好的时候，就必然会主动做出新的选择。

就像我每次走在人群中，看到有人含胸驼背的样子时，就会不自觉

地提醒自己要挺胸抬头，以免和他一样显得没有精气神，但我观察了身边的很多人，他们大多不以为意，甚至会无意识地“模仿”或被“同化”。在同样的生活环境中，有的人会随波逐流，而有的人能主动跳出、觉知到环境对自己的不良影响，这一切都源自个体的觉知程度。

觉知，自古以来都是精英的自我修炼方式。

比如曾子的“吾日三省吾身”，富兰克林的“每日觉察十三种美德”……如今，我们不缺吃不缺穿，很多人生活富足，但他们未必能过上一流的生活。如果一个人缺乏觉知，那么即使每天锦衣玉食也可能感受不到幸福和喜悦，甚至还会被无聊、空虚和痛苦所困。

换言之，即使你没有万贯家财，也可以通过提升觉知来增强自己感知世界、完善自我的能力。有了觉知，我们就能慢慢过上一流的生活，即使它来得不会那么快。

后记　共同改变，一起前行

2016年6月，我读了李笑来的《斯坦福大学创业成长课》，那本书讲了什么我已经想不起来了，但书中的一句话我却一直牢记在心：“如果你想要的东西还不存在，那就亲自动手将它创造出来。”读书大概就是这样，大段大段的文字读过，最后有那么一两句话打动了你、改变了你，阅读的意义就实现了。欣慰的是，我现在实现了这个愿望。

在个人改变和成长的路上，我一直希望找到一本能够让自己醍醐灌顶的认知觉醒之书，可惜到现在都没有遇到完全满意的，于是心中动念：“要不自己写一本？”没想到3年不到，这本心意之作就呈现在这里了。

我相信这本书会成为成长领域的一个显著地标，为更多希望成长的迷茫者指路，我甚至坚信这本书至少可以穿透未来50年的时光，因为书中的理论很底层，主题也来自最真实的需求，而且都经过了我自己和众多读者的实践验证，只要人类的进化机制不变，每一代人在成长的过程中或多或少会遇到同样的困惑。

这本书不涉商业，没有职场，也没有奇技淫巧，甚至很多案例讲的都是读书、写作和跑步之类的普通活动，但正因如此，它才会成为一本对普通人长期适用的方法论，正如读者“魏佳敏”这样评论：“‘清脑’的文章从科学角度分析，没有鸡汤的成分，没有阶层分隔，谁读都有所受益。”所以不管你境况如何，只要用心关联、踏实行动，就必然能消除焦虑、做成事情，实现心中的梦想。

如果这本书对你有所帮助，哪怕只有一个点触动并真实地改变了你，那它就完成了使命。不管什么时候，如果有可能，我都期待听到你的反馈。

当然，本书也有许多不足之处，比如有些内容在各章重复出现，有些主题的分类也不尽合理，个人在表达上可能也显得有些啰唆，这背后的原因是：众多底层的概念就像一张铺在地下的网，相通相连，同一个概念可以同时解释很多现象，所以不可避免地会出现交叉关联的情况。当然，最主要的原因是我的写作水平有限，对问题的思考梳理还不够透彻。希望大家在这方面多多包涵，多提意见，我会虚心接受，迭代改进。另外，一些主题可能看起来有些散，比如“早冥读写跑”，但本质上

它们都是围绕提升认知能力这个核心的，为了防止大家误解，在此特别说明。

写这本书还有另外一个“私心”。因为自身工作的原因（常年两地），我在女儿成长的路上时常缺位，而时光是条单行道，有些事情一旦错过就无法重来。为了弥补陪伴缺失的遗憾，我把这本书作为特别的礼物送给她，希望她今后遇到人生困惑的时候，知道有老爸始终在身后陪伴：“我知道你最终会理解我的。我会努力成为你的榜样，而你也一定会成为更多人的榜样！”

借此机会，我还想特别解释一下封面图片的含义。

封面中的蓝色和红色是本书的两种主题颜色，它们分别代表大脑的理性力量和感性力量，中间的留白隐约构成了人的大脑，寓意是一个人若是学会了用知识和智慧驱动理性和感性这两种力量，就可以获得认知觉醒。希望本书能帮助人们走出混沌，通过思考获得清醒的认知、清楚的目标、清晰的路径和清爽的情绪。

在本书的最后，请允许我表示感谢。

首先，我要感谢时代和命运，如果我早生、晚生几年，或人生轨迹稍有差池，可能都无法达成此事，我知道一个人无论获得什么样的成绩，都不能忽略时代、运气和环境这样的大背景，只看到自身的努力和付出，是狭隘和不客观的；其次，我要感谢我的爱人，她为我分担了太多，如果没有她的支持，我肯定无法完成此书；再次，感谢寇佳颖的发现、感谢陈锐的引荐、感谢陈素然编辑的慧眼，感谢人民邮电出版社的厚爱，是你们的热情让这本书得以面世；最后，我要特别感谢卫蓝、王世民、师北宸、一稼、易仁永澄几位老师对我这位不知名作者的提携，感谢你们对《认知觉醒》的认可，让它有机会借助你们的力量去帮助更多的人；当然，最需要感谢的人是你们——我所有的读者，你们最终的触动、改变和反馈才是我最大的、真正的收获。

愿本书照亮你的心智世界，成为你前行路上的灯塔，也愿更多的人能发现本书，共同觉醒，一起前行。

参考文献

（按首次引用顺序）

[1]谢伯让.大脑简史[M].北京：化学工业出版社，2018.

[2]刘未鹏.暗时间[M].北京：电子工业出版社，2011.

[3]尤瓦尔·赫拉利.人类简史[M].林俊宏，译.北京：中信出版社，2017.

[4]米哈里·契克森米哈赖.心流[M].张定琦，译.北京：中信出版社，2017.

[5]萨拉-杰恩·布莱克莫尔.青少年大脑使用说明书[M].周芳芳，曹巍，译.北京：中信出版社，2019.

[6]卫蓝.反本能[M].北京：天地出版社，2017.

[7]李笑来.财富自由之路[M].北京：电子工业出版社，2017.

[8]大卫·迪绍夫.元认知[M].陈舒，译.北京：机械工业出版社，2014.

[9]李笑来.把时间当作朋友[M].北京：电子工业出版社，2016.

[10]上田正仁.思考力[M].陈雪冰，译.北京：中信出版社，2015.

[11]文森特·鲁吉罗.超越感觉：批判性思考指南（第九版）[M].顾肃，董玉荣，译.上海：复旦大学出版社，2015.

[12]埃伦·兰格.专念[M].王佳艺，译.杭州：浙江人民出版社，2012.

[13]M.斯科特·派克.少有人走的路[M].于海生，严冬冬，译.北京：中华工商联合出版社，2017.

[14]李晓鹏.学习高手的三驾马车[M].北京：光明日报出版社，2015.

[15]卡洛琳·亚当斯·米勒.坚毅[M].王正林，译.北京：机械工业出版社，2019.

[16]一稼.美好人生运营指南[M].北京：中信出版社，2018.

[17]安德斯·艾利克森，罗伯特·普尔.刻意练习[M].王正林，译.北京：机械工业出版社，2016.

[18]小马宋.朋友圈的尖子生[M].重庆：重庆出版社，2017.

[19]师北宸.让写作成为自我精进的武器[M].北京：中信出版社，2019.

[20]盖瑞·马库斯.怪诞脑科学[M].陈友勋，译.北京：中信出版社，2019.
[21]芭芭拉·奥克利.学习之道[M].教育无边界字幕组，译.北京：机械工业出版社，2016.
[22]约翰·巴奇.隐藏的意识[M].柴丹，译.北京：中信出版社，2018.
[23]采铜.精进[M].南京：江苏凤凰文艺出版社，2016.
[24]成甲.好好学习[M].北京：中信出版社，2017.
[25]古典.你的生命有什么可能[M].长沙：湖南文艺出版社，2014.
[26]赵周.这样读书就够了[M].北京：中信出版社，2017.
[27]尤瓦尔·赫拉利.今日简史[M].林俊宏，译.北京：中信出版社，2018.
[28]斯蒂芬·盖斯.微习惯[M].桂君，译.南昌：江西人民出版社，2016.
[29]刘传.认知升级[M].北京：中国友谊出版公司，2018.
[30]古典.跃迁[M].北京：中信出版社，2017.
[31]德内拉·梅多斯.系统之美[M].邱昭良，译.杭州：浙江人民出版社，2010.
[32]Scalers.刻意学习[M].北京：北京联合出版公司，2017.
[33]理查德·鲁梅尔特.好战略，坏战略[M].蒋宗强，译.北京：中信出版社，2017.
[34]塞德希尔·穆来纳森，埃尔德·沙菲尔.稀缺[M].魏薇，龙志勇，译.杭州：浙江人民出版社，2014.
[35]吴军.见识[M].北京：中信出版社，2018.
[36]西恩·贝洛克.具身认知[M].李盼，译.北京：机械工业出版社，2016.
[37]丹尼尔·平克.驱动力[M].龚怡屏，译.杭州：浙江人民出版社，2018.
[38]中岛孝志.4点起床[M].曹逸冰，译.北京：文化发展出版社，2011.
[39]莎克蒂·高文.冥想[M].蒋永强，译.北京：光明日报出版社，2014.
[40]理查德·费曼.发现的乐趣[M].朱宁雁，译.北京：北京联合出版公司，2018.

[41]理查德·费曼，拉尔夫·莱顿.别逗了，费曼先生[M].王祖哲，译.长沙：湖南科学技术出版社，2012.

[42]木心讲述，陈丹青笔录.文学回忆录[M].桂林：广西师范大学出版社，2013.

[43]斯科特·扬.如何高效学习[M].程冕，译.北京：机械工业出版社，2013.

[44]约翰·瑞迪，埃里克·哈格曼.运动改造大脑[M].浦溶，译.杭州：浙江人民出版社，2013.



天生管理者

升级大脑、快速学习、人生进阶的系统方法

无限可能

快速唤醒你的学习脑

[美] 吉姆·奎克（Jim Kwik）——著

王小皓——译



LIMITLESS

中国工信出版集团

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

无限可能：快速唤醒你的学习脑

[美]吉姆·奎克（Jim Kwik）　著

LIMITLESS

王小皓　译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（**CIP**）数据

无限可能：快速唤醒你的学习脑/（美）吉姆·奎克（Jim Kwik）著；王小皓译.--北京：人民邮电出版社，2020.11

ISBN 978-7-115-54944-0

I.①无…　II.①吉…②王…　III.①学习方法　IV.①G791

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第195357号

◆著　［美］吉姆·奎克（Jim Kwik）

译　王小皓

责任编辑　张渝涓

责任印制　周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编　100164　电子邮件　315@ptpress.com.cn

网址　https://www.ptpress.com.cn

◆开本：720×960　1/16

印张：21　2020年11月第1版

字数：300千字　2020年11月北京第1次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2020-2590号

定价：78.00元

读者服务热线：**(010)81055522**　印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东市监广登字**20170147**号

目录

封面
扉页
版权信息
其他一
关于“升级大脑、快速学习、人生进阶”的系统方法
其他二
导读
引言
第一部分 开启平凡大脑的非凡之旅
第1章 人类大脑可以突破任何极限
第2章 学习力就是我们的超能力
第3章 大脑具备无限学习的潜能
第4章 如何阅读和记忆
第二部分 打破充满限制的思维模式
第5章 逃出信念体系的魔咒
第6章 七个关于潜能的谎言
第三部分 创造强大的、可持续的动力
第7章 找到最能激发你的核心目的
第8章 让大脑产生无限能量的10条建议
第9章 用WIN法则养成有价值的新习惯
第10章 五种方法进入心流状态
第四部分 学会如何学习
第11章 如何做到专注
第12章 如何有效学习
第13章 如何长久记忆
第14章 如何快速阅读
第15章 如何敏锐思考
后记 可能性的回归
十日计划开启无限可能
注释
版权声明

其他一

致

每一个怀有超级英雄梦的平凡个体

你的梦想都可成真

关于“升级大脑、快速学习、人生进阶”的系统方法

多位医学专家、科学家认可其方法体系的科学性

杰弗里·卡明斯

Jeffrey Cumming

医学博士、科学博士

美国克利夫兰医学中心卢鲁沃脑健康中心主任

美国内华达大学拉斯维加斯分校神经学教授

迈克尔·布劳斯

Michael Breus

博士、临床心理学家

美国睡眠医学委员会认证医师

美国睡眠医学会会员

鲁道夫·坦齐

Rudolph Tanzi

博士

哈佛大学神经学教授

麻省总医院神经学专业副主席兼遗传学和老化研究室主任

丽莎·莫斯科尼

Lisa Mosconi

博士

威尔·康奈尔医学院

阿尔茨海默症预防中心副主任

神经和放射学神经科学副教授

马克·海曼

Mark Hyman

医学博士

美国克利夫兰医学中心功能医学中心主任

丹尼尔·亚蒙

Daniel Amen

临床科学家、精神病专家、大脑专家

美国精神医学学会的杰出研究员

B·J.福格

B.J.Fogg

博士

斯坦福大学行为设计实验室创始人

斯科特·弗兰斯伯格

Scott Flansburg

世界最强大脑

“人体计算机”吉尼斯世界纪录保持者

众多世界精英从该方法体系中获益

著名企业家

拉里·佩奇

Larry Page

谢尔盖·布林

Sergey Brin

谷歌创始人

理查德·布兰森

Richard Branson

维珍集团创始人

埃隆·马斯克

Elon Musk

Space XCEO兼CTO

特斯拉公司CEO

太阳城公司董事会主席

斯坦·李

Stan Lee

漫威之父

埃里克·舍恩伯格

Eric Schurenberg

Inc 杂志主编

彼得·戴曼迪斯

Peter Diamandis

奇点大学执行主席

吉姆·吉安罗普洛斯

Jim Gianopulos

派拉蒙影业主席兼首席执行官

阿努什·安萨里

Anousheh Ansari

探险家

第一位女性太空游客

XPRIZE 基金会首席执行官

贝丝·康斯托克

Beth Comstock

通用电气前首席营销官兼副董事长

戴夫·阿斯普雷

Dave Asprey

Bulletproof360公司创始人

玛利亚·施莱弗

Maria Shriver

艾美奖获奖记者

“女性阿尔茨海默症运动”创始人

大卫·贝拉斯科

David Belasco

南加州大学人体机能科学研究所联合创始人

劳埃德·格雷夫创业研究中心执行主任创业学兼职教授

维申·拉克雅礼

Vishen Lakhiani

MindValley 创始人兼首席执行官

著名运动员

诺瓦克·德约科维奇

Novak Djokovic

职业网球运动员

17次大满贯单打冠军

迈克·布莱恩

Mike Bryan

职业网球运动员

双打胜绩历史纪录保持者

阿波罗·安东·奥诺

Apolo Anton Ohno

八枚奥运会奖牌得主

著名艺术家

昆西·琼斯

Quincy Jones

音乐制作人

格莱美传奇奖得主

威尔·史密斯

Will Smith

著名演员、歌手

格莱美奖获得者

史蒂夫·青木

Steve Aoki

两次获得格莱美提名的艺术家

青木脑科学与研究基金会创始人

德里克·浩夫

Derek Hough

两项艾美奖得主

六次《与星共舞》冠军

朱莉安·浩夫

Julianne Hough

艾美奖获奖舞蹈家

杰拉德·巴特勒

Gerard Butler

获奖演员兼制片人

娜塔莎·贝丁菲尔德

Natasha Bedingfield

创作型歌手

还有很多人从中获益，包括学生、教师以及其他各行各业的人……

其他二

每年有20多万人因此突破自我，这次轮到你了！踏上大脑唤醒之旅，书写人生新的可能……

导读

上天赐予我们人类最宝贵的礼物是我们的大脑。

大脑让我们能够学习、爱、思考、创造以及体验快乐。大脑是通往情绪的门户，让我们能够深刻地体验生活，与所爱之人白头到老。大脑让我们可以去创造，去成长，去成功。

然而，很少有人意识到，有些非常实用的方法可以强化大脑，增强学习能力。众所周知，通过合理的锻炼和培养良好的饮食习惯可以促进心血管健康，但是鲜有人意识到我们其实也可以大幅强化自己的大脑，借此改善我们的生活。

令人遗憾的是，我们的世界并没有为我们的大脑营造健康的成长环境。吉姆·奎克（Jim Kwik）随后会给我们勾勒一幅路线图，告诉我们如何进入“无限学习、无限可能”的境界。在提升思考能力、专注力、学习能力和成长能力乃至创造无限可能的道路上，奎克认为存在4个反派。

一是数字洪流（digital deluge）。在我们的世界中，时间是有限的，每个人的期待又各有不同，信息泛滥，无休无止，这让我们不堪重负、焦虑失眠。我们渴望找到应对之策，重新高效工作，表现优异，找回内心的平静，或者至少表面上能做到这些。

二是数字分心（digital distraction）。“数字多巴胺”带来的快感转瞬即逝，它让我们丧失了集中注意力的能力，这是我们维持亲密关系、进行深度学习或工作时不可或缺的一种能力。最近，我参加了一次讲座，我身边坐着我的一位朋友，我注意到她在短短几分钟内多次拿起手机。我找她要来手机，通过查看监测屏幕使用时间的软件，发现她在一天之内已经使用手机超过1000次，收到的通知超过1000条，包括短信、来自社交媒体软件的通知、电子邮件、新闻提醒。虽然其中个别内容比较重要，但是总的来说，大部分内容都是无关紧要的，它们会分散我们的注意力，让我们无法专注于眼下最重要的事情。

三是数字痴呆（digital dementia）。记忆好似肌肉，现在人们任由这块肌肉萎缩。大家的口袋里都装着手机这台超级计算机，这确实益处很多，然而我们可以把手机想象成一辆电动自行车，骑起来既有趣又轻

松，却不能让我们保持优美的身材。相关研究表明，我们的学习能力越强，我们进行的脑力锻炼越多，我们罹患痴呆症的风险也就越低。在很多情况下，把记忆“外包”给电子产品，受害的往往是我们自己。

最后一个破坏大脑的反派是数字推论（digital deduction）。现在的世界充斥着各种唾手可得的信息，而我们在如何使用信息方面已经误入歧途。很多时候，我们的批判思维和推理都要依赖现代科技。许多结论都是通过网络搜索得来的，我们开始丧失自己做出判断、得出结论的能力。我们永远都不应该让别人代替我们思考，但是我们却纵容各种设备代替我们思考，并且沉醉其中而不自知。

这4个数字反派产生的累积效应（cumulative effect）会夺走我们的专注力、注意力和学习能力。最重要的是，它们会夺走我们的思考能力，不仅让我们无法清晰地思考，还会导致大脑疲劳、注意力涣散、学习困难、缺乏幸福感等一系列问题。技术飞速进步既会带来益处，也会造成危害，我们使用科学技术的方式可能会导致大脑负荷过度、记忆丢失、注意力分散和高度依赖设备，这些问题会如传染病般蔓延，让情况变得越来越糟。

本书传递的信息是大家亟须了解的。其实我们天生就具有最强大的终极记忆技术，而且保持大脑的健康和活跃无疑是生活中最重要的事情，因为生活中的一切都受它掌控。我们所处的世界是一个被信息洪流淹没的世界，人们总是心不在焉。学习如何过滤数据，学习发展新方法和新技能，无疑是21世纪取得成功的必备条件。具备更快、更轻松学习的能力，就能顺利完成生活中的一切事情。这意味着你应该开始像训练自己的身体一样训练自己的大脑。正如你想拥有健康的身体一样，你肯定也想拥有灵活、强大、充满活力的健康大脑。这是吉姆的专长，也是他的谋生之道——他是一位私人大脑教练。

前面我提到4个反派，你会通过本书学会如何打败这些反派，突破限制。吉姆说过，成就非凡人生的关键在于突破限制。他用自己的无限可能模式（Limitless Model）成功地实现了人生的转型与飞跃。如果你正在苦苦努力，想在某个领域取得成绩，你首先要思考一个问题：什么限制了我？通常情况下，你在思维模式、内在动力或方法方式方面受到自我限制。我们总认为自己很难突破自身的障碍，实情恰恰与之相反，一切尽在我们的掌握之中，我们可以随时克服这些障碍。

如果我们的思维模式无法与我们的愿望或目标匹配，那么我们就永

远无法美梦成真。你面对的束缚与限制可能来自很多方面，包括信念、往事、根深蒂固的想法、态度、关于自己的设想、对于可能性的判断等，发现到底是什么限制了你至关重要。创造无限可能的第一步就是检查、挖掘并且根除自我设限。我的母亲告诉我，我可以尝试任何事情，因为我很聪明，能力很强，我尝试做的任何事情都能做到最好。这个信念深植于我的脑海之中，帮助我取得了超乎想象的成功。我也认为夫妻感情会出现波折，会充满痛苦和戏剧性，因为我目睹了父母的离婚和再婚，我花了将近50年的时间才抹去这些事情带来的负面影响，并在我的婚姻里收获了真正的幸福。

创造无限可能的第二步就是找到你的动力。吉姆概述了激发人生动力的3个关键要素。一是你的目的。搞清楚为何努力非常重要。比如，你想要比同龄人显得年轻，虽然健身并非你的喜好，但是你依旧投身其中，努力使身体变得更强壮，因为这样可以冲散生活中的不愉快。

二是有能力做你想做的事情。这需要能量，而能量也需要相应的能量管理（energy management）。要想实现目标，你必须具有与身体效能（human performance）相关的科学知识，你要食用营养丰富的食物，积极锻炼身体，管控压力，保持高质量的睡眠，掌握沟通技巧，建立健康的恋爱关系，远离恶性的恋爱关系。此外，你设置的任务必须是能轻松完成的，通过一小步一小步的累积，最终获得成功。用牙线清洁一颗牙齿，读一页书，做一个俯卧撑，冥想一分钟，完成这些事情都能增强你的信心，最终使你迈向更大的成功。

创造无限可能的最后一步是遵循正确的方法。我们目前学习及掌握的依旧是19世纪和20世纪的学习方法，并且试图让它们在21世纪发挥作用。本书让我们了解到，实现任何目标，我们都可以依赖5种关键方法：专注、学习、增强记忆力、快速阅读、批判性思维。本书介绍的这5种方法能让我们驾驭自己的思维模式和动力，更轻松、高效地实现梦想。

吉姆对所谓的“极限”并不陌生。在孩提时代，他的头部受到创伤，损害了其注意力、专注度和学习能力，那时一位缺乏同情心的老师指着他说：“这个孩子的脑子坏掉了。”终其一生，吉姆都在学习如何治愈曾经的创伤，努力将自己面临的挑战化为学习时的超能力。其实，我们每个人都存在或多或少的脑损伤，本书是治愈我们大脑的一剂良药，可以让我们重新架构束缚自己的想法，让生活达到新的高度。学会学习就像

掌握了终极武器，我们可以由此掌握任何技能、培养任何能力——教我们学习正是本书的目标。

为了实现这一目标，吉姆·奎克在书中提供了详尽的路线图。对大部分人而言，高效的学习能力并非与生俱来的，在本书中，吉姆将他毕生所学倾囊相授。过去30年，吉姆的合作对象包括学生、教师等各行各业的人。他也曾为世界上许多先进的教育系统提供服务，用自己的方式培训教育工作者、管理人员和学生。他的教学工作行之有效，令人受益匪浅。

没有哪种药物能够让人一步登天，成为天才。要想成为天才，必须经历一个过程，阅读本书，你便能感受这一过程。本书为你勾勒了一幅升级大脑的美好蓝图，不仅让你学会更快、更好、更有效地学习，也让你学会通过合理膳食、进补、锻炼、冥想、睡眠等手段从生理层面治愈和保养大脑，促进新的脑细胞生成，增强脑细胞之间的联系。

如果你目前的思维模式、内在动机和方法方式限制了你，让你无法具备实现梦想的能力，那么这本书非常适合你，它就像一本操作手册，指引你拥有更聪慧的大脑，迈向更美好、更光明、更辉煌的未来。阅读本书，你的学习和生活将开启全新的篇章。

——医学博士马克·海曼（Mark Hyman）

美国克利夫兰医学中心 功能医学中心 主任

其作品12次登上《纽约时报》畅销书排行榜

2019年12月

引言

MICHELLE PHAN

米歇尔·潘

美妆达人

在孩童时代，我们可以自由自在地发挥想象力，甚至会相信魔法是真实存在的。小时候，我觉得自己有超能力。

如果你手握神灯，精灵可以满足你的一个愿望，那么你会许下怎样的愿望？

当然是获得不限次数的许愿机会啦！

现在，想象一下我就是你在学习中的精灵，我可以满足你一个关于学习的愿望，教会你任何一个科目或一项技能。你想要学什么？搞懂哪个学科或学会哪项技能就相当于得到了不限次数的许愿机会呢？

学会如何学习，没错吧？

如果你学会更聪明、更迅速、更出色地学习，就可以将这种能力应用到任何领域之中。你可以学会控制自己的思维模式、学习动力，还可以使用这种方法学会说普通话，学习市场营销、音乐、武术、数学等学科知识。这种能力不会因为领域的不同而受到限制。你可以成为脑力超级英雄。一切皆有可能，因为你已经突破了极限，将有无限可能。

我希望你读完本书之后，能实现这个愿望，这也是我写作本书时肩负的使命。首先，我想说我非常尊敬也非常钦佩你。花钱买下这本书并开始阅读，与那些安于现状、自我设限的人相比，你已经遥遥领先了。有这么一小群人，他们不仅希望生活更加出彩，更愿意付出努力去争取成功，你就是他们中的一员。换句话说，你就是我们故事的主角，你已经响应了这次冒险旅程的召唤。我相信我们一同踏上的这次终极冒险之旅不仅可以挖掘并开发我们所有的潜能，还会激励其他人也踏上这段征途。

我不知道此前你有过怎样的经历，才促使你拿起了这本书。我猜测在此前的人生旅途中，至少有时你会接受别人或你自己施加给你的限制。这些限制可能包括：你的阅读速度不够快，无法获取你需要的所有

信息；你的头脑不够敏锐，无法在工作中取得成功；你缺乏动力，无法完成任务；抑或是你缺乏活力，无法达成自己的目标。诸如此类，不胜枚举。

本书最根本的目的是帮助你实现突破，让你不再迷茫：我们从父母、电视节目、各种媒体以及市场宣传中接收到了太多的谎言，它们仿佛是一场集体催眠，说我们能力有限。不知何故，仿佛我们就是不够优秀，不能有所成就，不能大胆尝试，不能追求完美，不能发明创造，不能做出贡献。

如果你相信你的能力存在上限，这会阻碍你实现最远大的梦想。但是，我保证，你的任何信念都无法真正禁锢真实的自我。每个人的体内都有巨大的潜能，我们的力量、智力和专注度都可以显著提升，激活这些超能力的关键就在于释放自我，突破极限。

我从事这项工作已经超过25年，我的合作伙伴来自各个年龄段、国家和种族，处于不同的社会经济阶层，拥有不同的教育背景。我发现无论一个人来自何方，面对怎样的挑战，他体内永远存在令人难以置信的潜能，等待着被发掘。所有人，无论年龄几何，背景怎样，接受过何种教育，是男是女，此前有怎样的人生经历，都能够超越此前对自己的认知，超越自己给自己预设的上限。读者朋友，你也一样。让我们携手合作，把你此前给自己预设的极限抛在脑后。

在本书中，我经常会提到超级英雄和超能力。这是为什么？首先是因为我对超级英雄和超能力特别着迷。孩童时代，我的大脑遭受过损伤。在学习方面遇到困难时，我会扎进漫画书和电影中逃避现实。在我痛苦挣扎的岁月里，它们激励了我。我意识到，我喜欢的那些漫画书和电影，都有一个共同的模式，那就是“英雄之旅”。约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）认为这是一种经典的剧情结构，它几乎适用于所有著名的冒险故事，比如《绿野仙踪》（*The Wizard of Oz*）、《星球大战》（*Star Wars*）、《哈利·波特》（*Harry Potter*）、《美食、祈祷和恋爱》（*Eat,Pray,Love*）、《饥饿游戏》（*The Hunger Games*）、《指环王》（*The Lord of the Rings*）、《爱丽丝梦游仙境》（*Alice in Wonderland*）、《黑客帝国》（*The Matrix*），等等。

回想一下你最喜欢的故事，或者我刚才提到的电影及图书，下面这个情节你熟悉吗？主人公（比如哈利·波特）最初身处平凡的世界，一个他非常熟悉的世界。随后，主人公听到了冒险的召唤。他有不同的选

择：可以选择无视召唤，继续待在原来平凡的世界，一切如常；或者选择响应，进入未知的全新世界。如果响应召唤（比如在《黑客帝国》中，尼奥选择服下红色药丸），主人公会遇到他们的向导或导师（比如《龙威小子》中的宫城先生），接受训练，以便做好准备去克服困难，取得新的成就。主人公会拥有新的力量，掌握新的技能，用前所未有的方式利用他们现有的能力。主人公超越了此前自己预想的能力上限，进入全新的境界，然后他们将面临终极考验。最终，主人公会回归平凡的世界（比如桃乐茜回到了堪萨斯州），却是带着冒险给予他们的恩赐满载而归，他们会从冒险中获得财富、情感、力量、清晰的头脑以及智慧。主人公会与其他人分享自己的所学所得。

“英雄之旅”的故事结构非常完美，可以给你的人生平添几分力量，让你更加坚定心中的目标。而在本书中，你就是主人公，你就是超级英雄。

我始终认为，人的潜能是世界上少数取之不尽、用之不竭的资源之一。大部分资源都是有限的，但是人类的思维是终极超能力，我们的创造力、想象力、决断力，或者我们的思考能力、推理能力以及学习能力都是没有极限的。然而，我们的潜能也是最少得到开发利用的资源之一。

每个人都可以成为自己生活的主人公，我们的潜能犹如一口深井，即便每天从井里汲水，它也永远不会干涸。但极少有人这样生活。这也是我撰写本书的原因。我想让你意识到，无论你身在何方，有过何种经历，你都可以充分释放自我潜能，摆脱限制，走向自由。这种意识的觉醒可能是你从平凡世界迈向非凡世界所需的唯一外力。

本书能为你唤醒这种意识，带来这股外力。你能从字里行间获得一系列实用的方法，挣脱脑海中为自己预设的限制。你可以学到如何突破你的动力极限。你可以学到如何突破记忆力、专注力和日常习惯的极限。如果我是你的英雄之旅的导师，那么这本书就是你的地图，帮助你驾驭你的思维模式、内在动力和学习方法。一旦你能够驾驭它们，你就能创造无限可能。

通往全新世界的大门就在眼前，你知道门的那边等待你的是什么。推开这扇门吧。

第一部分 开启平凡大脑的非凡之旅

Jim Kwik

吉姆·奎克

如果鸡蛋被外力打碎，那是生命的结束；

如果鸡蛋被内力打破，那是生命的开始。

奇迹的开端永远在事物内部。



你曾经有怎样的梦想？这个梦想是否依然镌刻在你的脑海里，就像嵌入你大脑的一块碎片？去做别人不会做的事情，才能过上别人无法过上的生活。在正确的方向上迈出哪怕一小步，都可以彻底改变你最终能

够到达的高度。

第1章 人类大脑可以突破任何极限

J.K.Rowling

J．K.罗琳

著名作家

改变我们的世界根本不需要什么魔法，只需要充分发挥我们内在的力量。

“我太傻了。”

“我没弄懂。”

“我太笨了，学不会。”

我们从小到大一直会说这些口头禅。曾几何时，我每天都会告诉自己，我太迟钝了，我太笨了，我永远也学不会如何读书，更别说如何生活了。如果有一种药丸能给我的大脑充电，我吃下它后就会变得更聪明，就像布拉德利·库珀（Bradley Cooper）主演的电影《永无止境》（*Limitless*）里的情节一样，那么我会不惜一切代价吞下一颗。

我相信很多人与我一样，对自己抱有同样的看法。如果你问我小时候的老师，他们中的很多人会告诉你，他们绝对想不到我能写出这样一本书。当时，如果我能顺畅地阅读，他们都会惊掉下巴，更别说要我写书了。

一切都源于我上幼儿园时的一次意外，它彻底改变了我的人生轨迹。那天我在上课，窗外突然警铃大作。教室里的每个人都听到了，老师望向窗外，说她看到了消防车，全班同学以幼儿园小朋友的方式对这个信息做出了反应：迅速地冲到窗前。我特别兴奋，因为那时我已经迷上了超级英雄（现在依旧痴迷），对我来说，消防员是现实生活中我认识的最接近超级英雄的人。

我的个子不够高，看不到楼下的消防车。有个同学搬来了椅子，然后他站在上面往下看，其他人纷纷效仿。我跑回我的桌前，搬来了椅子，把它推到窗户下面，紧贴着窗下巨大的铁质暖气片。我站在椅子上，看到了消防员，这让我又惊又喜。太令人兴奋了！这些英雄们英勇无比，他们穿的制服似乎坚不可摧，他们乘坐鲜红的消防车出入火场，他们的表现让我目瞪口呆。

随后，有个同学从下面抽动了我的椅子，这让我的身体失去了平衡，我头朝下栽到了暖气片上，顿时鲜血直流。老师急忙把我送到医院，医生为我处理了伤口。事后，他们没有对我的母亲隐瞒我的伤情，说我的大脑受到的损伤绝不是轻伤。

母亲说受伤后的我与之前判若两人。受伤之前，我是一个充满活力、自信和好奇心的孩子，而受伤之后，我的内心仿佛与世隔绝，在学习中遇到了前所未有的障碍。我发现，对我来说，集中注意力是一件极其困难的事情，我无法专心致志地做事，记忆力也变得极差，有些言帚忘笤。如你所想，对我来说，上学成了一种煎熬。老师们会不断地给我重复所讲的内容，最后我也只是假装理解，免得他们再费口舌。其他同学在学习阅读的时候，我却不认识那些单词。你记得学生时代的课堂活动吗？大家围坐成一圈，传阅书本，朗读其中的片段。对我来说，那是最糟糕的时刻。我如坐针毡地等待，看着传阅的书本逐渐逼近。轮到我时，我望着书中的内容，一个单词都不认识，我觉得这也是当初我对在公众场合演讲极度恐惧的原因。此后，我花了3年的时间才学会阅读。在很长一段时间里，对我来说，读书就是在与困难做斗争，还是一场艰苦卓绝的战斗。

如果不是因为我在漫画书中“遇到”的那些超级英雄，我都不确定自己能否学会阅读。普通的书根本吸引不了我的注意力，但是我对漫画的迷恋驱使我不断地强迫自己去阅读，直到可以读懂超级英雄的故事，而不是等别人读给我听。我会在深夜躲进被子里用手电筒照明看漫画书。这些故事给了我希望，哪怕遇到再大的困难，我也能克服它们。

从小到大，我最喜欢的超级英雄是X战警，并不是因为他们是最强大的，而是因为他们是一群被误解的超级英雄，并且与众不同。我觉得我们之间有种共鸣。他们是变种人，与社会格格不入，不理解他们的人会对他们敬而远之。我也有相同的经历，只不过我没有超能力。社会排斥X战警，我也遭人排斥。我觉得我和他们是同一类人。

我在位于纽约市郊区的韦斯特切斯特县（Westchester County）长大。有天晚上，我兴奋地发现，漫画书里X教授的天才少年学校（School for Gifted Youngsters）就在我家附近。9岁的时候，几乎每个周末，我都会骑自行车在我家附近寻找那所学校。我对漫画的着迷近乎痴狂。那时的我觉得，如果能找到天才少年学校，我一定要进入那所学校学习，因为那所学校会为与众不同的孩子提供安全的庇护所，那样我

就能在学校里发掘和提升自己的超能力了。



脑子坏掉的孩子

现实世界并没有漫画书里那么友善。我的祖母此前一直与我们住在一起，帮助父母抚养我长大。那时候，她开始出现阿尔茨海默症的早期征兆。眼睁睁地看着你爱的人失去思维能力和记忆，这种痛苦难以言表。那种感觉就像我们要一次又一次地失去她，直至她过世。那时候，她是我的全世界，所以后来我极其热衷于改善大脑健康以及让大脑变得更加灵活，当然，那时我自己也遇到了学习障碍。

在学校里，我总是被欺负和取笑，不仅是在操场上，在教室里也是如此。我记得有一天，一位老师因为我没听懂课程内容而沮丧万分，她指着我说：“这个孩子的脑子坏掉了。”当我意识到如果她是这么看我的，那么其他人可能也是如此时，我几乎崩溃了。



当你给某人或某事贴标签时，你便在无形中为某人或某事设置了极限，那个标签就是你设置的极限。 作为成年人，一定要对自己说出口的话谨慎小心，因为这些话很快会成为孩子内心的想法。这就是我在那一刻的感受。每当我在学习上遇到困难、测验成绩不佳、体育课上没有同学愿意跟我组队，或者是在某个方面远远落后于其他同学时，我就会告诉自己，这是因为我的脑子坏了。我怎么能指望自己与别人有一样的表现呢？毕竟我受过伤。我的脑子不如别人转得快。即使我比其他同学更加刻苦地学习，我的分数也与我的付出不成正比。

我非常执着，不愿意放弃，挣扎着没有留级，但是我的成绩与优秀相差很远。虽然几个非常有学习天赋的朋友帮助了我，让我在数学上有所进步，但是其他大部分学科，特别是英语、阅读、外语和音乐，我的成绩都非常糟糕。上高中一年级的时候，我的成绩越来越差，英语险些不及格。我的父母找英语老师讨论我需要怎样做才能取得及格的成绩，以便升入二年级。

老师给我设置了一个加分项目，我需要撰写一份报告，对比两位天才的生活和成就，他们是列奥纳多·达·芬奇（Leonardo da Vinci）和阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）。她告诉我，如果我能高质量地完成这份报告，她便会确保我的英语成绩及格。

我认为这是一个千载难逢的机会，我的高中生涯开局比较艰难，这

就像让我可以有机会按下按钮重启高中生活一般。我必须倾尽所能，努力写出一份最棒的报告。放学后，我泡在图书馆里，一待就是好几个小时。在写报告的同时，我也竭尽所能地去了解这两位才华横溢的智者，了解他们的一切。非常有趣的是，在研究过程中，我总能看到有人提到阿尔伯特·爱因斯坦和列奥纳多·达·芬奇都在与所谓的学习困难做斗争。

整个报告的撰写过程持续了几周，我把写成的报告打印了出来。我为自己能写出这样一份报告感到骄傲，我非常专业地把报告装订了起来。这份报告是我的一份声明，我要以这样的方式向全世界宣布，我有能力做好一件事。

到了该上交报告的那一天，我把它放在书包里，一想到要交给老师这样一份报告，我就非常兴奋，而一想到她看到我报告之后会有的反应，我不禁更加兴奋。我打算下课时把报告交给老师，所以一整节课，虽然我的人坐在那里，想努力集中注意力，但我的思绪总会飘到我向老师呈交报告的那一刻，我希望看到老师脸上浮现欣慰的表情。

但是老师的做法让我有些猝不及防。大约课程进行到一半的时候，老师结束了她的授课，告诉同学们她有个惊喜要送给大家。她说我一直在写一份报告，以便获得额外的学分，她希望我能够向全班做报告，就在课堂上，就在当时。

平时我在学校里总是尽量降低自己的存在感，这样老师就不会在课堂上提问我。如果你是那个脑子坏掉的学生，你会觉得自己没有什么东西值得与大家分享。我非常害羞，不喜欢引人注目。那时我的超能力应该就是隐身。让我在公共场合讲话，还不如让我去死。

我绝对没有夸大其词，如果当时给我接上心脏监护仪，可能我的心跳快得连机器都测不出来。更严重的是，我几乎无法呼吸。我根本不可能站在大家面前，与他们谈论我撰写的报告。所以，我当时选择了我认为唯一可行的办法。

“很……抱歉，我……没有写报告。”我结结巴巴地说。虽然只有短短两句，但我说得万分艰难。

老师的脸上写满了失望，这与我此前幻想的表情截然不同，那种深深的失望让我心碎。但是她想让我做的事情我真的做不到。下课后，大家都离开了，我把报告扔进了垃圾桶。我觉得我的自尊和对自己价值的认识，也有大半随着报告跌入了垃圾桶中。

说来也怪，尽管我在校学习期间遇到了种种困难，但最终我还是勉强考上了一所当地的大学。本以为作为一名大一新生，我有机会重新开始，这也是我最后的一次机会。我曾梦想让我的家人以我为傲，向全世界，更重要的是向自己展示我有获得成功的潜力。我进入了一个全新的环境，大学教授的授课方式与高中老师不同，加之这里没有人对我有先入为主的看法，我开始奋发努力，但是我的课堂表现比高中时还差。

几个月后，我不得不面对现实：继续浪费时间和学费毫无意义，我准备退学。我把我的打算告诉了一位朋友，他建议我在做决定之前，与他一起去拜访一下他的家人，共度周末。他觉得带我离开校园，或许能让我换个角度看问题。我们到了他家，他的父亲在晚餐之前带我参观了他们的家。参观的时候，他问我在学校过得怎么样。对我来说，我不希望任何人问我这个问题。我相信我的反应让他目瞪口呆。我突然哭了出来，不是那种强忍泪水的哭泣，而是直截了当地号啕大哭。我看得出我的反应让他大吃一惊，但是他的无心一问却摧毁了我心里的堤坝，无数被压抑的情绪决堤而出。

我给他讲了“脑子坏掉的孩子”的故事，他耐心地倾听。我说完之后，他直视着我的眼睛。

“吉姆，你为什么去上学？”他问道，“你想要成为怎样的人？你将来想做什么？你将来想得到什么？你将来想与别人分享什么？”

一时之间，我想不到答案，因为此前从来没有人问过我这些问题，但我觉得我似乎应该马上给出答案。我准备开口，他阻止了我，然后他从口袋里的日记本上撕下几页纸，让我把答案写在纸上（在本书中，我也会给大家展示怎样通过提出问题提升学习和做其他事情的速度）。

在接下来的几分钟里，我列了一份清单作为答案。完成之后，我叠好纸，准备把这几页纸放到我的口袋里。说时迟，那时快，朋友的父亲从我的手中抢走了它们。我吓了一跳，因为我觉得没有人会读我写的东西，更何况是个初次见面的陌生人。他打开了那几页纸，认真地看了起来，但这对我来说是一种煎熬。

虽然实际上应该只有一两分钟，但是我觉得他似乎花了几个小时才读完我写的答案。读完后，他说，“你距离这份清单上的每件事情也就差这么一点距离了”，他用左右手食指比画出大约1英尺 [1] 的距离。

我觉得他的话简直是无稽之谈。我告诉他，就算我能活十辈子，也不可能做到这份清单里的事情。但他随后又伸出两根食指，食指间的距

离没有改变，他只是把两根手指分别放在我的脑袋两侧。他之前说的距离，实际上是我脑袋的宽度。

他对我说："这才是关键问题。跟我来，我给你看些东西。"

我们走回屋内，他带我去了一个此前我们没去过的房间。房间里到处都是书，靠墙的书柜里、地板上，堆满了书。要知道，在那个时候，我并不喜欢读书。在我看来，满屋堆叠的书就像蜿蜒盘踞的蛇。更让我害怕的是，他从书架上拿下那些"蛇"，然后递给我。我看了一下书名，发现都是些名人传记，这些名人有男有女，生活在各个历史时期。还有些早期讨论个人成长的书，比如《大思想的神奇》（*The Magic of Thinking Big*）、《正面思考的力量》（*The Power of Positive Thinking*）、《思考致富》（*Think and Grow Rich*）。

"吉姆，我希望你每周能从这些书里挑一本阅读。"

跃入我脑海的第一个想法是："我讲我经历的时候，你用心听了吗？"当然，我没有大声说出来，我回答道："我不知道我怎样才能办到。阅读对我来说绝非易事，而且我还有很多作业要做。"

他举起手指，说"不要让学校成为你受教育道路上的绊脚石"（Don't let school interfere with your education）。后来，我得知他这句话转述自马克·吐温（Mark Twain）的名言。

我说："你瞧，我知道读这些书很有益处，但是我不想做任何我不能兑现的承诺。"

他稍稍停顿了一下，然后把手伸进口袋，拿出我的梦想清单，开始大声朗读上面的内容。

听到另外一个人的声音在朗读我的梦想，我的思绪乃至灵魂都陷入了极度混乱之中。说实话，清单上的许多事情是我想为家人做的——是我的父母可能永远负担不起或者即使负担得起也永远不会为自己做的事情。朋友的父亲大声读给我听，我深受感动，我从来没有想过这种方式会让我如此动情。朗读声深深地激发了我的动力，使我明确了目标。他读完清单后，我告诉他我会按照他的建议读书，尽管我打心底里不知道如何完成这一壮举。

提出正确的问题

周末结束了，我带着好友的父亲给我的书回到了学校。现在，我的桌子上放着两摞书：一摞是因为课程需要读的书，另一摞是我答应好友的父亲要读的书。我答应他我要读的书的数量一直刻在我的脑海里。对

我来说，读书一直都是一种负担，面对堆积如山的图书，我该如何着手呢？阅读课程需要的书目，我已经有些力不从心，现在又需要额外阅读这么多书，我该怎么办？读书的时间从何而来？此后，我废寝忘食，不仅放弃了看电视，也告别了社交活动，放弃了锻炼。可以这么说，我几乎以图书馆为家。直到一天晚上，我筋疲力尽，晕倒在地，从一段楼梯的台阶上摔落，头部再次受伤。

两天之后，我在医院的病床上苏醒过来。当时我以为自己已经死了，可能是因为我有时会有一死了之的念头。那是我人生中一段低谷期，我日渐消瘦，体重一度降到117磅（约合53千克）。我甚至因为脱水需要去医院输液。

尽管痛苦万分，但是我对自己说："一定能找到更好的办法。"就在那一刻，一位护士走进我的病房，拿着一杯茶，茶杯上印着爱因斯坦的照片。我过去写读书报告的时候，正是爱因斯坦的故事激励我进行深入的调查研究。他的照片旁印着他的一句话："解决问题的意识层次必须高于提出问题的意识层次。"

就在那时，我突然意识到：也许我提出的问题方向是错误的。我开始思考：到底哪里出了问题？我的学习速度很慢，这点我非常清楚。但是这么多年来我看待这个问题的方式一直没有改变。我意识到，我克服学习困难的方法是自己加倍努力，这是别人教给我的。可是，如果我能通过自学掌握更好的学习方法呢？如果我能以更高效、更快乐的方式学习呢？如果我能掌握方法，让学习提速呢？

那一刻，我下定决心，要找到这条属于自己的道路。因为有了这样的决心，我的思维模式也随之转变。



我向护士要了一份学校的课程公告，一页一页地翻看。翻了几百页之后，我发现所有的课程都在教大家学什么，比如学习西班牙语、历史、数学、科学，但是没有课程教学生怎么学。

学习如何学习

出院的时候，我对“学习如何学习”这个想法痴迷不已。我把自己的学习放在一边，把精力集中在导师给我的书上。我将额外的精力放在我自己挑选的书上，它们涉及成人学习理论、多元智能理论（multiple intelligence theory）、神经科学、个人成长、教育心理学、快速阅读，甚至古代记忆法。因为我想了解在印刷媒介和计算机这样的外部存储介质出现之前，古老的文明是如何让知识流传下来的。我沉醉其中，想解开一个谜团：我的大脑是如何工作的。这样，我才能让大脑充分运转。

我彻底沉浸在自己的独立研究之中，几个月后，我忽然觉得眼前一亮。我集中注意力的能力变强了，专注度提升了，不再那么容易分心了。因此，我能够理解新的概念，并且回忆几周前学习的信息也不再困难。我的活力和好奇心也提升了一个层次。现在我阅读信息、理解信息的时间，较之过去大大缩短，这是我人生中第一次有这样的经历。我发现自己有了新的能力，这让我变得自信了，此前我从来没有感受到如此自信。我的日常生活也发生了变化，我的思路变得非常清晰，我知道为了让自己继续进步我应该做什么。我能体会到自己充满动力，而且这种动力源源不断。正因为有了这样的学习成果，我转变了思维模式，开始相信一切皆有可能。

当然，我也很懊恼。在我看来，如果学校的老师能教授元学习（meta learning），即学会如何学习的关键方法，那么这些年来我所经历的自我怀疑和种种痛苦完全可以避免。我记得老师不断告诉我，我要加倍努力，才能学习和集中精力。让小孩子“集中注意力”就好比让他们弹四弦琴，如果没有人教他们，这对他们来说难如登天。

英雄之旅的磨炼部分结束之后，我急切地想与他人分享我学到的知识，分享我的宝藏。我开始教其他学生这些方法，期间我的人生也有了很大的变化。我的学生里有名新生，她想学习更快速地阅读，提升理解力，并且牢记她所学的内容。她学习非常刻苦，最终达成了自己定下的30天读完30本书的目标。我当然知道她是怎么做到的，因为方法是我教给她的，而这一方法我会在本书第14章中教给大家。但是我想知道她为什么会设定这样的目标。后来，我了解到她的动力来自她的母亲，她的母亲罹患癌症，而且已经到了晚期，她决心通过学习与健康、保健、医学有关的知识，拯救自己的母亲。几个月后，她给我打电话，通话中她流下了高兴的泪水，她告诉我她母亲的病情正在逐步好转。

在那一刻，我意识到，如果知识就是力量，那么学习就是我们的超能力。 我们的学习能力取之不尽，用之不竭，我们只需要知道如何使用它。看到这位新生的生活轨迹发生了变化，我有了新的目标，找到了自己人生的使命：把我的思维方式、内在动力以及方法方式传授给他人，帮助大家升级大脑，更快速地学习，这样，别人也能解锁他们的非凡人生。

在20多年的时间里，我开发了一整套方法来强化学习能力，这套方法是可靠的、经过反复验证的，也是非常实用的，本书收录了其中的很

多方法。我不仅兑现了当初向好友的父亲许下的承诺——每周阅读一本书，而且我更进一步，去服务、帮助其他人，我的帮助对象从那些被贴上“学习困难户”标签的孩子到面临大脑老化问题的老年人。为了纪念我的祖母，我的团队积极支持阿尔茨海默症的研究。我们相信，教育是每个孩子与生俱来的权利，我们出资在危地马拉、肯尼亚等国家兴建学校，通过慈善机构为贫困地区的孩子提供医疗服务、清洁的饮水和教育服务。我们的使命就是打造更出色、更聪明的大脑，不让一个大脑掉队。

我已经把这些技巧传授给了其他人，取得的成果振奋人心。每年我会给超过15万名观众做现场演讲，他们来自你能想到的各个领域；我还是许多顶尖运动员和娱乐圈名人的大脑教练；我负责许多世界知名企业和大学的培训与教学工作；同时我也领导着一个大型的在线加速学习平台，学生遍布190多个国家；我还主持了一档顶尖的教育播客节目，名字叫《奎克大脑》（*Kwik Brain*），下载量已经达到数千万，我的教学视频点击量高达数亿。我把过去多年来自己总结的经验教训、收获的实用建议都融入了这本书中。另外，我们的节目中曾经邀请到许多专家，他们的智慧和观点在本书亦有所体现。

说了这么多，是因为我毕生致力于研究和教授这门科学，我知道本书内容的重要性，而更重要的是，我了解你的大脑蕴含的潜力。

找到X教授的天才少年学校

寻找X教授的天才少年学校的故事有了一个非常偶然的结局。如前所述，我会定期为许多公司的首席执行官和他们的团队进行大脑训练。几年前，时任二十世纪福克斯（20th Century Fox）电影公司首席执行官兼董事长的吉姆·吉安罗普洛斯（Jim Gianopulos）邀请我为他的高管团队进行一次培训。在一个周五的早上，我去了摄影棚，和公司的高级别员工共度了数小时的时光。他们很喜欢我的课程，并且很快接受了我传授的技术。

培训结束后，吉安罗普洛斯走过来对我说：“太不可思议了，这是我们举办过的最好的培训课程之一。”当然，听到他的评价,我很高兴，谁不喜欢积极地反馈信息呢？后来，在参观停车场的过程中，我的目光落在了一张《金刚狼》的电影海报上，这部电影定于当年晚些时候上映。我指着海报说：“我迫不及待地想看这部电影，我可是X战警的铁杆粉丝。”

“你喜欢超级英雄？”吉安罗普洛斯问我。

“我爱死他们了。X战警在我的生活中发挥了关键作用。”随后，我讲了自己童年脑部受伤的事情，又讲了漫画书是如何帮助我学习阅读的，还讲了我寻找X教授的天才少年学校的故事。

他笑着冲我说：“我们下一部X战警的电影正在拍摄中，就在蒙特利尔，还要拍30天。你和我一起去片场，在那儿待上一周如何？和你合作，演员们肯定会非常开心。”

我没有理由拒绝这个邀请。此前我从没有到过电影片场，而且这可不是普通的电影片场，这是X战警电影的拍摄现场。

第二天早上，我们坐上了他们称之为X号的飞机，乘客中包含大部分饰演变种人的演员，我的两旁坐着詹妮弗·劳伦斯（Jennifer Lawrence）和哈莉·贝瑞（Halle Berry）。这简直是我人生中最棒的一天。

在飞机上，包括随后在片场的一周时间，针对如何快速阅读剧本和记住台词，我与这些出类拔萃的演员和剧组人员分享了我的用脑诀窍。令我兴奋的是，我观看他们拍摄的第一场戏就在X教授的天才少年学校里，就是我孩童时代日复一日冥思苦想和苦苦寻找的地方。对我来说，这是如梦似幻的一刻。你曾经有怎样的梦想？这个梦想是否依然镌刻在你的脑海里，就像嵌入你大脑的一块碎片？想象它生动的细节，让画面清晰、具体。你感到双手似乎可以触摸到它，你相信有一天它终会实现，然后你每天要为之努力。

如果我说这还不是故事最精彩的地方，你是否会感到惊讶？从这次的片场之旅回家后，我发现一个包裹正静静地等着我。它很大，和一台大型平板电视的尺寸相当。我打开包装，抽出一个巨大的相框，相框里镶嵌的是我和X战警全体演员的合照，照片上还附着董事长吉安罗普洛斯的留言。

吉姆，非常感谢你和我们分享你的超能力。我知道你从小就在寻找愿意接纳你的超级英雄学校。这是你与全班同学的合照。

一起突破极限

unlimiting

un·lim·it·ing （名词）

抛弃对自己潜力不准确的、局限性的看法，转而接受现实的行为或过程，只要具备正确的思维模式、动力和方法，你的大脑就没有上限。

在我人生的大部分时间里，我都在给自己预设上限，然后被这些限制牵着鼻子走。孩童时代，我的头部受过重伤，因此我认为我的未来会黯淡无光，只能接受坎坷的生命历程。但是因为有贵人相助，我发现曾经给自己预设的上限其实并非我的极限，那是我需要克服的障碍、我需要抛诸脑后的束缚 。当我克服了障碍、忘却了束缚后，我每天的所学所得再也没有极限，它们是无穷无尽的。

突破极限并不仅仅意味着你可以加快学习速度、快速阅读和拥有令人难以置信的记忆力。没错，你不仅可以具备这些能力，还能拥有许多其他能力。然而，突破极限并不意味着臻于完美，它的真正内涵是让你在当前力所能及的程度更进一步。家庭背景、文化背景和生活经历会对你产生影响，你会受其限制，但你完全可以冲破它们的禁锢。这些限制只是暂时的障碍，你可以学着克服它们。在与大家交流、合作的这些年里，我发现大多数人会为了迁就眼前的现实，而给自己的梦想设置限制，甚至让自己的梦想缩水。

我们总是试图说服自己，我们所处的环境、我们业已接受的观点、我们所走的道路决定了我们是谁，而且永远不会改变，只能如此。其实还有另一个选择。通过学习，我们可以解开思维模式、内在动力以及方法方式的束缚，让它们无限拓展，创造无限可能的生活。做别人不会做的事情，才能过上别人无法过上的生活 。通过阅读本书，你会迈出坚实的一步。请记住，在正确的方向上迈出哪怕一小步，都可以彻底改变你最终能够到达的高度。

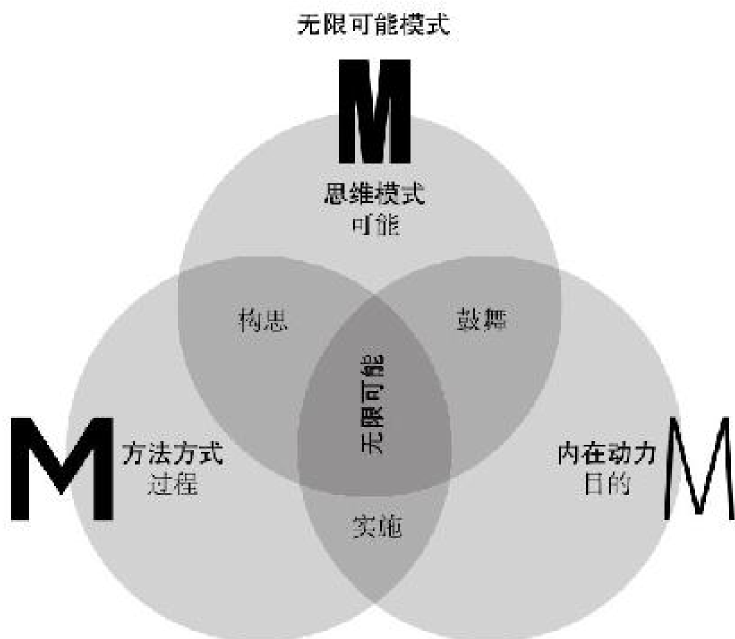
当你迈开脚步，踏上“英雄之旅”的时候，最关键的是要有一张属于你的路线图、一种助你走向成功的模式。有了这两样东西，你可以经受任何试炼，征服任何恶龙。下面就是我为你准备的通向成功的无限可能模式。

无限可能模式

我写这本书就是想向你证明，你可以通过学习成为任何你想成为的人，做任何你想做的事，拥有和分享任何东西，没有任何约束。如果你没有在学习和生活中充分发挥潜能，如果你现在的生活和你想要的生活存在差距，解决的方法是：在下述三个方面突破极限或设置更高的极限。

- 思维模式的极限——你对自己、自己的能力、应该得到的东西、可能取得的成功缺乏信心。

- 内在动力的极限——你缺乏采取行动的动力、目的和活力。
- 方法方式的极限——你接受的教育和采取行动的步骤并不能有效地带来你想要的结果。



无论个人、家庭还是组织，都可以用上述方法分析自己存在的问题。我们每个人都有属于自己的奋斗史，也有自己的优势。无论你的处境如何，值得欣慰的一点是：你并不孤单。我会帮助你以你的方式进入无限可能的境界，接下来你会了解如何借助我们的体系做到这一点。这个体系包括三个部分：突破思维模式的极限，突破内在动力的极限，突破方法方式的极限。下面，让我详细说明。

- 思维模式（解决“是什么”的问题）：包括我们是谁、世界如何运转、我们有能力做什么、我们应该得到什么和我们可以做到什么等内容，是我们所持的根深蒂固的信念、态度和假设。
- 内在动力（解决“为什么”的问题）：我们采取行动需要具备的意志、以特定方式行事所需的精力。
- 方法方式（解决“怎么办”的问题）：完成某件事情的具体过程，特别是有序的、有逻辑的、系统的、有指导性的方法。

对于前面的插图，你还需要注意一点。你会发现，思维模式和内在

动力存在重合的部分，我在这一部分写了“鼓舞”这个词。你受到激励，但是你不知道应该采取哪种方法，或者不知道该如何利用你的精力。在“内在动力”和“方法方式”重叠的部分，你可以看到“实施”一词。在这种情况下，你觉得你应该得到什么、你有能力做什么，还有你认为你能做到什么，这些都会限制你取得的结果，因为你缺少正确的思维方式。而在“思维模式”和“方法方式”重叠的部分，是“构思”一词。你的雄心壮志始终停留在你的脑子里，因为你缺少精力去将其付诸实践。三个部分重叠的地方，才是无限可能境界。你有第四个I，也就是Integration（融合）。

本书包含各种相关练习、深度研究、锻炼大脑的方法。不仅如此，我还会为你介绍许多相关研究的成果，它们会让你兴奋不已，既包括认知科学和人体机能领域的前沿知识，也不乏古代的智慧结晶，比如在印刷媒介等外部存储设备诞生之前，古代文明是如何传承几代人脑中的知识的。我们会依次解决思维模式、内在动力、方法方式的问题。

- 在第二部分，你会学到在消除了信念的限制之后，你能做什么。
- 在第三部分，你会了解为什么你的目的是你的力量、是你释放自己动力和精力的关键。
- 在第四部分，你会发现学习的最佳方法。这些方法和技巧都经过了验证和证实，可以帮助你朝着你渴望和应得的生活迈进。

在本书的最后，我会为你制订一个为期10天的计划，让你体验并迈向无限可能的生活。

读完本书，在生活中许多重要领域，无论学术、卫生健康、个人事业，还是人际关系、个人成长领域，你都可以创造无限可能。因为我始终没有进入真正的X教授的天才少年学校学习，所以我为大家创建了在线的奎克学习学院（Kwik Learning Academy）。在这个在线学院里，学员来自190多个国家，涵盖各个年龄段，他们每天与我们一起训练，学习怎样释放他们的大脑超能力。你可以把本书当作教材。万分荣幸我能成为你的X教授，同时我也非常兴奋，因为你决定让我陪伴你踏上这段旅程。那么我们开始上课吧，先告诉大家一个好消息，现在正是开始学习的绝佳时机。

第2章 学习力就是我们的超能力

Peter Drucker

彼得·德鲁克

现代管理学之父

现在，我们必须接受这样一个事实，即我们必须终身学习，只有这样才能跟上世事变化。我们最紧迫的任务就是教会人们如何学习。

我坚信，我们都有令人难以置信的超能力等待着我们去唤醒。我说的不是一飞冲天的能力，不是化身钢力士的能力，也不是从眼睛里发射激光的能力，而是现实生活中实用的能力，比如自由穿梭于书页之间的阅读能力、机器人般超强的记忆力、像激光一样的专注力、无垠无限的创造力、清晰的思维、细致的洞察力、积极向上的精神状态等。在某种程度上，我们都是超级英雄。

每个超级英雄都拥有自己的超能力，与此同时，他们也要面对自己的死对头、超级反派，比如蝙蝠侠的劲敌小丑、超人的对手莱克斯·卢瑟。我们面对的反派可能与电影里面那些反派形象有些不同，但邪恶程度丝毫不差。作为超级英雄，你需要击败他们，制服他们。我们面前的超级反派阻碍了我们前进的道路，让我们的生活变得艰辛，阻挠我们发挥潜能。他们拖住了我们前进的脚步，让我们无法高效工作，无法获得成功，无法积极向上，也无法获得内心的平静。能否找到这些反派然后击败他们，取决于我们自己。

如果你看过漫画书或者超级英雄的电影，你就会知道超级反派的诞生总是令人意想不到。以哈维·丹特（Harvey Dent）为例，他也被称为双面人。一开始，他满怀雄心壮志。作为一名检察官，他维护法律的公正性，将坏人绳之以法，是蝙蝠侠的盟友。但是他遭到了黑帮分子的报复，导致半边脸毁容，满是伤疤，这令他愤怒、痛苦，内心充满复仇的欲望。此前，他一直在与罪犯做斗争，但后来他自己却沦为罪犯，他奸诈狡猾，用抛硬币这样的赌博方式决定受害者的未来。他的内心扭曲了，并用这种扭曲的心态达到险恶的目的。

与此类似，学习中的4个超级反派最开始也都是清白无辜的。人类在过去100年中取得了许多伟大的进步，而恰恰是这些伟大的进步滋养

了我们学习中的超级反派，它们是科技发展的产物。直白地说，科技是人类进步的关键，也是我们达到无限可能境界的关键。科技让一切成为可能，比如科技为我们提供了便捷的学习渠道，让我们的生活更加舒适。但在数字时代，就连一些掌握了数字技术的专业人士也认为我们对于数字技术的消费速度已经走向极端。我们今天使用的科学技术很多都是新生事物，关于我们与它们之间的相互影响应该控制在何种程度，其实我们一无所知。

我们建立了名为“奎克学习学院”的教育平台，有来自190多个国家的学生在这个平台上学习，平台播客的下载量已经高达数千万。我的学生表示，他们非常担心自己过度依赖科技，而且这种忧虑还在不断增强。他们找到我们的团队，寻求帮助，希望我们能帮助他们激活大脑潜能，以此摆脱这个时代的“天启四骑士”：数字洪流、数字分心、数字痴呆和数字推论。我们需要提防的是思维过载与注意力涣散，毕竟健忘和墨守成规式的思维已经存在很久了。虽然科技并不是催生问题的罪魁祸首，但是它拥有巨大的潜力去放大问题。数字时代带来的益处不胜枚举，但我们仍需知道那些为你提供便利的科学技术是如何阻碍你前进的。

数字洪流

你是不是永远都有数不尽的事情需要处理，但往往没有足够的时间？非常幸运，我们生活的时代让我们可以自由自在地获取信息。在这个互联互通的时代，无知是一种主观选择。我们现在一天消费的数据量相当于15世纪普通人一生接受的数据量之和。此前，信息的传播要依赖口口相传、报纸、期刊，或者是乡镇广场上张贴的告示，这种情形距离我们也并不久远。现在我们获取信息的渠道如此丰富，甚至已经影响到了我们生活中的时间分配以及我们的生活质量。现在，普通人消费的数据量相当于20世纪60年代人们消费的数据量的3倍[1]；一份2015年出炉的报告表明，受访者每天关注媒体的时间长达8小时。

在接受美国国家公共广播电台（NPR）的采访时，《纽约时报》科技类记者马特·里克特（Matt Richtel）表示，此前的20年，我们一直在推崇科学技术，似乎所有的科学技术都大有益处，“我觉得科学界开始接受一种观点，即有些技术就像夹心面包，就像小圆白菜。如果我们科技消费过量，就好比我们吃了太多的食物，可能会产生不良影响”。[2]

加州大学旧金山分校进行了一项针对大脑“宕机时间”（downtime）

的研究，研究人员给实验鼠提供一种新的体验，并在活动中和活动后测量它们的脑波。在大部分情况下，实验鼠在接触新的活动时，脑波会显示大脑中有新的神经活动和新的神经元，也就是说，实验鼠的大脑有"宕机时间"是大脑有新的神经活动和新的神经元的前提。有了宕机时间，神经元可以从记忆通道进入大脑存储长期记忆的部位。实验鼠能够把它们的记忆存储起来，这也是学习的基础。[3]

如果大脑没有"宕机时间"，结果会怎样？越来越多的证据表明，若不让我们的大脑有"心不在焉"或"厌烦无聊"的时刻，我们反而要付出代价——我们会有糟糕的记忆力，我们会迷迷糊糊、疲惫不堪。

20世纪90年代中期，人们对于数字洪流的担忧程度远不及现在，但是早在那时，已经有研究表明，在永远在线的世界中遨游，人体健康确实会受到威胁。路透社进行了一项名为"信息焦虑"的调查，结果不容乐观："2/3的受访者认为信息过量会使同事之间关系紧张，并导致工作中的满足感丧失；42%的受访者认为自己身体状况不佳是这种压力导致的；61%的受访者表示，因为信息过量，他们必须取消很多社交活动；60%的受访者表示他们经常疲惫不堪，无法进行休闲活动。"此外，研究还指出："面对大量信息和各种获取信息渠道的冲击，受访者已经无法用简单的方法对其进行管理。"[4]

更重要的是，我们还必须面对信息半衰期缩短的问题，并与之斗争。信息半衰期是指旧信息被新信息或更准确的信息取代前存在的时间。你可以尽情地学习，你现在处理的信息会迅速过时，速度比你想象中快得多。各种文章、图书、文件中记录的所谓"事实"都提供了强有力的证据，大家也奉若真理，但是，只要有新的研究结果问世，此前的"事实"就会被彻底颠覆。

无须多言，你完全可以感受到人们都被淹没在了数字碎片之中。即使我们试图"脱离网络"，我们也依旧无法摆脱数字信息的纠缠。在写作本书时，我关闭了所有的电子设备。但是出于研究的目的，我还是需要使用互联网，而且我的计算机上仍然会突然弹出一些通知和最新消息（是的，我知道我也可以关闭通知，但是我相信你懂我的意思）。

在第12章"如何有效学习"和第14章"如何快速阅读"中，你会学到许多实用的方法，去追赶、跟上甚至领先你每天必须处理的数字信息洪流。

 大脑升级训练

花点时间，在这周的日程中留下30分钟的空白。在这段时间里，请你远离一切科技产品，厘清头脑，充分放松，发挥你的创造力。

数字分心

在移动设备出现之前，我们“下线”的时候，总会说“马上回来”。现在我们不会这么说了，因为我们不用离开了。我们永远在线，仿佛住在网络世界之中。这是因为我们的设备一直在线，永远与网络连接在一起。当我们与亲朋好友在一起的时候，我们总是忙着找机会上网；当我们工作的时候，我们也很难保持专注。大部分人在工作和生活中只要有一段时间离开网络，就会觉得不舒服。因此，我们始终在线，害怕一旦掉线，就会迅速掉队。

问题在于，我们对于网络的喜爱是与生俱来的。当我们在社交媒体上收获点赞或是收到我们的爱人、朋友发来的信息时，大脑中的多巴胺会不断奖励和刺激我们，强化上网这种行为。这种奖励正在改变我们的大脑。在我们排队的时候、等公交车或等约会对象的时候，我们本可以放松下来，进入宕机时间，而现在我们会掏出手机，这一举动实际上是在强化我们分散注意力的能力。如果我们一直这样，把每一个应该放松的时刻都填满让我们眼前一亮的刺激，结果会怎么样呢？

始终处于在线状态，我们会更有安全感，但是这并不能让我们更快乐。瑞恩·德怀尔（Ryan Dwyer）毕业于不列颠哥伦比亚大学（University of British Columbia），他开展的一项研究表明：现在，我们使用数字设备的习惯已经影响到了我们的人际关系。其中一项实验有300名成年人和大学生参加，在他们用餐时，实验人员要求其中一部分人把手机放在餐桌上，方便取用，另一部分人则要把手机设为静音，放进餐桌上的一个容器里。用餐之后，参与者要填写一份调查问卷，问卷的内容涉及他们是否与他人进行了交流，是否享受用餐过程，是否有注意力不集中的现象，是否觉得无聊。

调查问卷还要求他们详细说明在用餐过程中他们使用手机的时长。那些方便取用手机的参与者使用手机的频率更高，他们觉得自己注意力更不易集中。与那些无法使用手机的实验参与者相比，他们的用餐过程也没那么愉快。德怀尔在讨论这项研究时说：“现代科技确实很棒，但是它也可以轻而易举地分散我们的注意力，夺走我们与朋友和家人面对面交流的美妙时光。”[5]

就像我们中很少有人学习过如何学习，很少有人知道如何处理和过

滤令人应接不暇的海量信息。我们只是一心多用，把所有信息照单全收，放入脑中，其实这对我们并无益处。神经科学家丹尼尔·J.列维汀（Daniel J.Levitin）著有《有序：关于心智效率的认知科学》（*The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*），他在书中提道："要求大脑将注意力从一种活动转移到另一种活动会导致前额叶皮层和纹状体燃烧氧化葡萄糖，这同时也是它们专注于某项任务所需的燃料……我们同时处理多项任务的时候，需要快速、频繁地转换，我们的大脑会快速燃烧燃料，疲惫感会迅速袭来，判断力会在短时间内下降。我们实际上耗尽了大脑中的营养物质，导致认知表现和大脑机能大打折扣。"[6]

从手机应用程序通知到信息提醒，面对这些问题的不仅限于成年人。科学技术日趋普及，社会压力延伸到了网络空间，且在社交媒体上尤为突出，儿童和青少年也会不断遇到注意力分散的问题。

在第11章"如何做到专注"中，你会了解在学习和工作中，持续集中注意力和增强注意力的要点。

 大脑升级训练

请你点开手机中的"通知"设置，关闭所有不必要的、会让你分心的弹窗和声音提醒。现在就做。

数字痴呆

你上一次必须记住某人的电话号码是多久之前？我的岁数稍长，在我年轻的时候，如果我想给住在附近的朋友打电话，就必须记得他们的号码。你还能想起童年时你最要好的朋友的电话号码吗？你记得你每天都要通话、发短信的人的电话号码吗？现在，你无须记住这些电话号码了，你的手机会代劳。我说这些并不是说大家需要或应该记住200个电话号码，实际上，这意味着我们失去了一种能力，是记住新的电话号码的能力，是记住我们刚刚结束的对话的能力，是记住刚刚认识的潜在客户的名字的能力，是记住我们需要做哪些重要事情的能力。

神经科学家曼弗雷德·施皮茨尔（Manfred Spitzer）使用"数字痴呆症"一词描述过度使用数字技术导致认知能力受损的恶果。他认为，如果过度使用科技，我们就无法充分使用短期记忆通路（short-term memory pathways），最终造成其退化。这和使用全球卫星定位系统（Global Positioning System，GPS）类似。现在，假如你搬到了一座新的城市，你会发现自己很快就会依赖于GPS，让它来告诉自己出行的道

路。现在，你在脑海中绘制陌生城市的道路地图需要多长时间，可能比你年轻的时候要长得多，但这并不是因为你的大脑工作效率降低了，而是因为有了像GPS这样的工具，我们不会再给我们的大脑提供发挥作用的机会。技术取代了大脑的记忆功能。

这种依赖可能会伤及我们的长期记忆。伯明翰大学（the University of Birmingham）的玛丽亚·温柏（Maria Wimber）在接受英国广播公司（BBC）的采访时表示，我们现在只是查找信息，这种趋势阻碍我们建立长期记忆。温柏和她的团队研究了6000名成年人的记忆习惯，他们来自英国、法国、德国、意大利、西班牙、比利时、荷兰和卢森堡。温柏和她的团队发现超过1/3的受访者遇到问题时会首先使用计算机检索信息，其中英国的受访者存在这种情况的比例最高，超过一半的英国受访者会先在互联网上搜索信息，而不是试着自己想答案。[7]

这有什么大不了的？人们会很容易、很迅速地忘记这种随手搜索得来的信息。温柏博士表示："在每次回忆某个信息时，我们的大脑会加强对这个信息的记忆，同时会忘记那些让我们分心的无关记忆。"强迫自己回忆信息，而不是依赖外部力量提供的信息，你可以建立和加强永久记忆。 而现在，实际情况与之相反，我们不会刻意地去记住信息，大部分人已经养成了搜索信息的习惯，有时候我们甚至会多次搜索相同的信息，这种做法实际是在伤害我们自己。

对我们来说，依赖科技产品一定有害吗？许多研究人员并不认同这一观点，他们认为，大脑"外包"给技术设备一些琐碎的任务，比如记住电话号码、做基本的算术、指引方向找到我们曾经去过的餐厅……这样我们就可以节省大脑空间，将其留给更重要的信息。但是，研究表明，我们的大脑更像一块肌肉，而非一张早晚会装满的硬盘 ，也就是说，我们的大脑用得越多，就会变得越强壮，能容纳的信息也越多。问题在于：我们是有意识地做出选择，还是无意识地跟着习惯走？

很多时候，我们把大脑的工作外包给手中的智能设备，结果是放任智能设备把我们变得愚蠢。我们的大脑是适应力超强的终极机器，能够进行无穷无尽的进化 。然而，我们经常忘记给予大脑它需要的锻炼。就像我们总是依赖电梯这个现代技术的产物，而放弃了走楼梯这样的锻炼，代价是牺牲了身体健康。对于我们大脑的肌肉来说，道理是一样的，懒惰就要付出代价，这给我们带来的启示是：要么勤于锻炼，要么任其生锈。

在第13章“如何长久记忆”中，我会向你展示一些简单的方法和技巧，让你更快、更容易地记住像别人的名字、演讲内容和各种语言之类的信息。

 大脑升级训练

花1分钟的时间锻炼你的记忆力：回想经常与你通话的人，记住他们的电话号码。

数字推论

视频会议及协作平台Newrow的创始人罗尼·扎罗姆（Rony Zarom）曾谈道：“在一个数字化大行其道的世界里，千禧一代只需点击鼠标或者滑动手指，就能找到任何问题的答案，依赖技术产品去解决每一个问题，会让人们对自己的知识和智力产生混乱的认知。对于科技的依赖很可能导致人们过度自信和无法科学决策。”[8] 信息无处不在，涉及生活中的方方面面，这意味着针对生活中的方方面面，相关的观点无处不在。如果你想知道如何看待热点问题，你只需要到网上搜集别人的观点。如果你想知道某个事件或趋势的影响，简单地在线搜索就能给你提供海量的分析。随之而来的结果就是我们的推论能力被自动化的机器取代，而推论能力融合了批判性思维能力、解决问题的能力，还有对进入无限可能境界非常重要的创造力。

当然，网络取代了我们的记忆也具有一定的价值。在互联网出现之前，我们无法无障碍地获取他人的观点。在理想的世界里，从尽可能多的角度考虑一个问题，有助于我们形成自己的观点，这一行为极具价值。然而遗憾的是，现实世界很少有这样的情况。现实情况是，我们倾向于找出少数与我们观点一致的消息源，然后让这些消息源在我们的思考和决策中拥有绝对的话语权。这个过程不断重复，导致我们用来进行批判性思考和有效推理的“肌肉”不断萎缩。我们让科技为我们做出推论，与此同时，我们丧失了自己解决问题的能力 。然而解决问题的能力是我们的核心能力，这点我们将在本书后面的部分详细讨论。

心理学家吉姆·泰勒（Jim Taylor）这样定义思维：“思维是基于我们的经验、知识和见解进行反思、推理继而得出结论的能力。思维能力将我们与其他动物区别开来，让我们能够沟通、创新、建设、进步、迈向文明。”他提醒大家注意：“越来越多的研究表明，科技对儿童的多种思维方式既有有利影响，也有不利影响。”[9]

任教于加州大学洛杉矶分校的著名心理学教授帕特里夏·马克斯·格林

菲尔德（Patricia Marks Greenfield）投身于该项研究十余年。在谈及科技对教育的影响时，她提道："大学生在课堂上使用笔记本电脑上网，这对学习有什么影响？这个问题已经在传播学的课堂上进行了测试。在这门课上，教师鼓励学生在课堂上使用笔记本电脑，以便在互联网和图书馆数据库中搜索与授课主题相关的更多内容。教师将学生随机分为两组，其中一半学生的笔记本电脑始终处于打开状态，而另一半学生则必须合上他们的笔记本电脑。在课后的突击测验中，与一直开着笔记本电脑的学生相比，合上笔记本电脑的学生记住的课堂内容要多得多。"[10] 因为他们把注意力集中在老师的授课内容上，而不是在互联网上寻找与主题相关的既有观点，所以在需要自己推理得出结论的时候，他们的反应要快得多。格林菲尔德教授还做了另外一项研究，研究对象是观看新闻报道的大学生，结果表明，屏幕底部没有字幕时，学生记住的播报内容更多。

剧作家理查德·福尔曼（Richard　Foreman）也表示了自己的担忧，他认为这种对互联网的依赖正在改变我们。"我遵从西方文化的传统，西方文化传统中的模范或者说我推崇的模范是指那些接受过名校的高等教育、能言善辩、性格复杂、个性鲜明的人。所谓模范，无论男女，其内心都蕴藏着整个西方文化的遗赠，只不过每个人都拥有自己构建的独特版本罢了……但是今天，在所有人包括我自己身上，在信息过载和'即时可得'技术的重压之下，复杂且深沉的内心世界正在消失，取而代之的是一种进行过新的自我进化的内心世界 。"[11]

你在不满10岁的时候，想逐渐摆脱父母的影响，独立地形成想法和观点，你还记得当时的情况吗？我猜想，那种体验让你感受到了充分的解放，甚至可能让你人生第一次真正感觉到自己的存在。当然，现在的情况是，你的批判思维能力经过精细的打磨已经足以让你在大部分时间里用理性驾驭生活。

那么，你为什么放弃这种让自己得以解放的技能，转而依赖某个设备呢？仔细想想：如果有人试图把他们的想法强加给你时，你会有怎样的感受？如果你的家人、朋友或同事对你说，"别思考这个问题了，我告诉你该怎么做"，你肯定会选择尽量与这样的人保持距离。然而，现在我们不假思索地去互联网上搜索信息，好似自己主动去找前面那种人，这种行为无异于引狼入室。

在第15章中，我将为你提供一套完备的方法，让你在面对任何主题

或问题时都能提升思维能力，拓展视角。

虽然“天启四骑士”是我们需全力对抗的主要敌人，但还有另外一个数字威胁值得我们关注。我称之为“数字抑郁”，它源自我们与他人进行比较的文化。这种文化是指当别人在社交媒体上晒出自己的精彩时刻时，我们会自叹不如。现在，我很享受使用社交媒体。我喜欢与我们的学生和播客听众保持联系，喜欢随时了解我的家人和朋友的日常生活。感谢社交媒体的出现，因为它不仅为我们提供了娱乐生活，也为我们提供了受教育的机会，赋予了我们权力。但是，我认为使用社交媒体需要具有自我意识，而不是出于习惯麻木地使用，并且在社交媒体上更要追求和谐，这样它便不会影响你的工作，也不会影响你内心的平静。

在本书的第二部分“打破充满限制的思维模式”中，我会分享一些观点，让你扭转某些想法，比如觉得自己不够优秀、害怕错过、惧怕外表不佳等，这些想法是个人成长和学习过程中的障碍。在第三部分“创造强大的、可持续的动力”中，我会向你展示怎样养成好习惯，抛弃或者改掉坏习惯。

 大脑升级训练

试着做一个决定。给自己一点时间，在不使用任何数字设备的情况下独立做出决定。

制服反派

在英雄的征途中，英雄需要反派，反派也需要英雄。经历磨难和应对对手的挑战让我们成长、变得更好。反派的能力和力量决定了英雄需要怎样的能力和力量。如果反派过于弱小，那么击败他也变得毫无意义，英雄的崛起和英雄创造的伟大事业也就失去了必要性。我曾经在我的播客节目中采访过《无限游戏》（*The Infinite Game*）的作者西蒙·斯涅克（Simon Sinek），他提到了“值得尊敬的竞争对手”，他认为对手会指出我们需要正视的个人弱点。弱点所在之处也是机会孕育之所。

正如我提到的，我喜欢科学技术光明的一面，它帮助我们连接彼此，接受教育，得到赋权，让我们的生活变得更轻松。我们刚才描述的是技术的一些潜在缺点，它们是技术在给我们的生活带来各种好处时的伴生物。科学技术就像火一样改变了人类历史的进程，比如火可以煮熟食物，也可以烧毁房子，结果如何取决于你如何使用它。与任何工具一样，科技本身没有好坏，但我们必须有意识地控制它的使用方式。如果做不到这一点，那么我们就会沦为技术的工具。如何使用技术取决于你

自己。

大脑升级训练

在4大数字反派中，你认为哪一个对你的个人表现、工作效率和内心平静影响最大？花点时间思考，把这个反派的名字写下来。

意识到问题是解决问题的第一步。

第3章 大脑具备无限学习的潜能

Michio Kaku

加来·道雄

理论物理学家

人类的大脑有1000亿个神经元，而每个神经元又与1万个其他神经元连接。你的大脑，恰恰是宇宙中已知的最复杂的事物。

你可能会在心里说：吉姆，前面你关于科技的讨论，我懂了，虽然我不想过没有科技的生活，但是我确实感到自己的脑子负荷超载，自己心不在焉、疏忽健忘，这种情况越来越严重了。别急，我要告诉你的好消息是：我们一出生就掌握了终极科技，拥有了最强大的超级力量。

我们先花点时间来了解你的大脑有多么与众不同。它每天能产生的想法多达7万个，它运转的速度与时速最快的赛车一样快。与你的指纹一样，你的大脑也是独一无二的——全宇宙也没有两个大脑是一模一样的。大脑的处理速度比任何现有的计算机都要快得多，它有着几乎无限的存储容量。即使大脑遭受损坏，依旧不妨碍你成为天才，甚至有人只有半个大脑，他的这半个大脑依旧具备所有机能。

关于大脑的非凡故事简直数不胜数。比如，曾经有个陷入昏迷的病人，竟然开发出一套与医生沟通的方法；又如，一位女士可以通过日期回忆起重要的事件，最早可以追溯到她12岁时发生的事；还有一位懒汉，在酒吧与人斗殴时，头部受伤，然后被诊断为脑震荡，但是他后来竟然成了数学天才。这些案例并不是来自科幻小说或者超级英雄漫画，它们都是真实存在的。它们都是极佳的例子，证明人类两个耳朵之间的那台超级机器内置非凡的功能。

我们总是觉得大脑拥有这些功能是理所当然的。让我们想一想普通人的一生到底会取得什么样的成就。在1岁的时候，他就学会了走路，走路绝不是一项简单的任务，从神经和生理层面看，走路包含许多复杂的过程。大约1年之后，他学会了通过文字和语言进行交流。他每天都能学会几十个新单词，在上学期间也是如此。在学习交流的过程中，他也在学习推理、计算，学习分析无数复杂的概念，而且这都是在他一页书都没读过，一堂课都没上过的情况下进行的！

正因为拥有这样的大脑，人类才能从动物界中脱颖而出。仔细想想，我们不会飞翔，也不是特别强壮，奔跑的速度也不快，不能像某些动物那样灵巧地攀爬，也不能在水下呼吸。就大多数身体机能而言，人类表现平平。但是因为大脑的力量，我们得以力压其他生物，成为地球上强大的物种。我们的大脑有着令人难以置信的力量，通过驾驭和利用这股力量，我们能够像鱼一样探索深海，像大象一样力拔千斤，甚至像鸟一样翱翔天际。是的，大脑是一份珍贵的恩赐。

大脑非常复杂，我们对于广阔无垠的宇宙的了解多过我们对大脑工作原理的了解，而且我们对于大脑的研究主要集中在过去的10年间，过去10年的研究取得的成果远超之前人类漫长历史中积累的对于大脑的认识……而从这本书付印到上架的短暂时间内，我们对大脑的了解又会突飞猛进。我们对大脑的了解一直在不断发展，与需要了解的内容相比，我们很清楚目前我们对它的认识只是冰山一角，即便是这样，我们已经掌握的内容也很令人震惊。现在，让我们开始一段旅程，穿越你无极限的大脑吧。

大脑是中枢神经系统的一部分。机场都有控制塔台，大脑类似中枢神经系统的控制塔台，负责所有信息的流动、指挥人类活动的过程、影响人的各种冲动。大脑有三个主要区域：脑干（brain stem）、小脑（cerebellum）和大脑皮层（cerebral cortex），小脑和大脑皮层的英文单词都以“cere”开头，这个词缀在拉丁语里是“蜡状物”的意思，因为它们看起来像蜡一样。大脑是由脂肪和水构成的，大约有3磅（约1.36千克）重。大脑具备令人难以想象的性能和能力。[1]

脑干调节我们生活所需的基本功能，比如呼吸、心率、进食或做爱的冲动，还有我们的战斗或逃跑反应（fight-or-flight response）。它位于我们的脊椎顶部、颅骨底部，深埋在大脑之中。小脑位于大脑的后部，负责调节运动和协调性。越来越多的研究证明，它在我们的决策过程中同样发挥着作用。

大脑皮层是我们大脑中占比最大的部分，我们的大部分复杂思维、短期记忆和感觉刺激都发生在大脑皮层，它由枕叶、顶叶、颞叶和额叶组成。我们大部分思维都产生于额叶，这里是逻辑和创造力的发源地。

大脑分为两个半球，由胼胝体连接，胼胝体就像脑叶之间的一束电话线，负责来回传送信息。现在当你阅读这些文字、学习书中的信息时，大约有860亿个神经元（又称脑细胞）一同放电和活动。[2] 这些神经

信号释放进入大脑，被神经递质接收，然后信息在神经递质之间相互传递，如果停止信息传递是正确的反应，那么神经递质会停止信息传递。

过去，从神经学角度看，我们经常会认为在青春期末段，我们的大脑发育已达到一生的顶峰，在那之后我们的大脑就不会再生长，只会逐步退化。现在，我们知道事实并非如此。我们的大脑具有神经可塑性（neuroplasticity），这意味着我们自身的行为及周边的环境会改变和塑造我们的大脑。你的大脑总是根据周围的环境和你对它的要求在改变及塑造自己 。

由于我们的大脑受基因和环境的影响，所以每个人的大脑都是独一无二的，就像雪花，没有两片是一模一样的。每个大脑都能适应它主人的需要。比如，一个人成长的环境充满各种应激源，如贫困、食物短缺、安全无法保障等，另一个人的生长环境非常舒适，不仅经济富裕而且生活也有人精心照料，那么这两个人的大脑结构会截然不同。你可能会得出结论，认为后者所处的环境比前者“更好”，以及后者能孕育出更好的大脑功能，在继续阅读之前，我希望你重新思考一下这个问题。

我在前文中提到，我们可以去塑造大脑，也就是说，任何人都可以在任何时候做出决定，改变自己大脑的运作方式。虽然我们很容易做出假设，认为在压力更大、缺乏支持的环境中成长的人由于大脑受到发育环境的影响，可能最终无法充分发挥大脑的潜能。然而，越来越多的案例表明，因为需要面对逆境，这些人培养的思维模式让他们能够茁壮成长，获取成功。我们发现很多成功人士都在成长的过程中克服了困难，可能正是因为艰难的童年或者充满挑战的成长过程孕育了其坚忍不拔的意志以及其他成功必需的品质。

理解神经可塑性

伦敦出租车司机的大脑能给我们何种启发？

这个问题来自伦敦大学学院（University College London）的神经学家埃莉诺·马奎尔（Eleanor Maguire），她研究了伦敦出租车司机大脑中存储的大量信息，在研究中提出了开头的问题，其实我们应该称这些信息为“知识”，这样更恰当。为了获得出租车运营资格，申请者会骑电动摩托车熟悉伦敦的一片区域，这片区域指查令十字车站半径10公里范围内的道路。申请者需要记住迷宫般的25000条大大小小的街道，还有数千个他们负责提供交通服务的旅游景点。要获取运营执照，申请者需要通过一系列考试。即使申请者们非常用心地学习，通过率也只有约

50%。马奎尔猜测，那些成功获得执照的司机或许拥有比常人更大的海马体。

马奎尔和她的同事发现，“与年龄、受教育程度和智力水平相近但不开出租车的人相比，伦敦出租车司机的海马体后部有更多的灰质。似乎一个人开出租车的时间越长，他的海马体就越大，就好像司机的大脑进行了扩张，以此适应其在伦敦街道进行导航的认知需求”。[3]

对伦敦出租车司机的研究成为一个令人信服的案例，证明了大脑的神经可塑性，即当大脑进行学习和拥有新的体验时，它有自我重组和改造自我的能力。为了生计，出租车司机要不断熟记城市里的新路线，这迫使他们的大脑创造出新的神经通路，这些通路改变了大脑的结构和大小。这个例子令人惊叹，它说明了无极限的大脑如何发挥作用。

神经可塑性也被称为大脑可塑性，意味着每次你学到新的东西时，你的大脑就会建立一个新的突触联系（synaptic connection）。每当发生这种情况时，大脑都会在生理层面发生变化，相当于它升级了硬件，用来反映新的思维水平。

神经可塑性的强弱不仅取决于我们的神经元生长的能力，还取决于神经元与大脑其他部分的其他神经元建立联系的能力。它通过建立新的联系和加强（或削弱，视情况而定）旧的联系发挥作用。[4]

我们的大脑具有良好的延展性。当我们有了新的经历，学习了新的东西或者适应了新的事物时，随着时间的推移，通过形成新的神经通路，我们就有能力改变大脑的结构和组织，这种能力强大到令人难以置信。神经可塑性可以帮助我们解释很多事情为何能够实现 。研究人员认为，人的大脑非常灵活，这是指彼此联系的神经元形成的复杂网络可以重新连接，形成新的联系。某些时候，这意味着大脑会对它失去的东西进行代偿，比如有时单个脑半球会学习像两个脑半球那样进行运作，就像中风患者能够重建和恢复大脑功能，因此，那些做事拖拉的人、满脑子负面想法的人以及难以戒掉垃圾食品的人，都可以通过改变自己的大脑改变自己的行为，进而改变自己的生活。

如果说学习是在建立新的联系，那么记忆就是在保持或者维持这些联系。当我们因想不起某件事情而冥思苦想时，或者当我们经历记忆损伤时，大脑中神经元之间的联系可能断开了。在学习中，如果你记不住某件事情，问题可能在于你没能把正在学习的知识和已经知道的知识联系起来，也没能把它与它在生活中的实际应用联系起来 。

例如，如果你觉得正在学习的知识虽然在眼下很有价值，但你以后再也不会用到，那么你就不太可能对它们进行记忆。同样，如果你对正在学习的知识缺乏推理论证的过程，你没有向大脑解释这些知识为什么对你如此重要以及如何将这些知识应用到生活或工作中，那么你的大脑就不会留存这些信息。随着时间推移，存在记忆流失（memory lapse）的问题非常正常，我们是人类，不是机器人。但如果我们以“我记性不好”或“我不够聪明，记不住”这样的态度对待这种记忆流失，就会削弱我们学习和成长的能力。换言之，因为我们对记忆流失的反应和态度不正确造成的伤害，远远大于记忆流失本身造成的伤害 。不断用这样的话语给自己开脱，会强化我们内心的想法，从而束缚我们的能力。我们应该承认自己的错误，重新面对问题。

对学习来说，神经可塑性意味着什么？可塑性意味着你可以改变大脑、塑造大脑，满足自己的需要。记忆力是可以通过训练得以提升的，前提是你要知道如何帮助大脑接收、编码、处理和整合信息。你只需简单地调整一下你所处的环境、吃的食物和进行的锻炼，就可以让大脑的运转方式发生翻天覆地的变化。我将在第8章中详述这些窍门，让你的大脑充满活力。

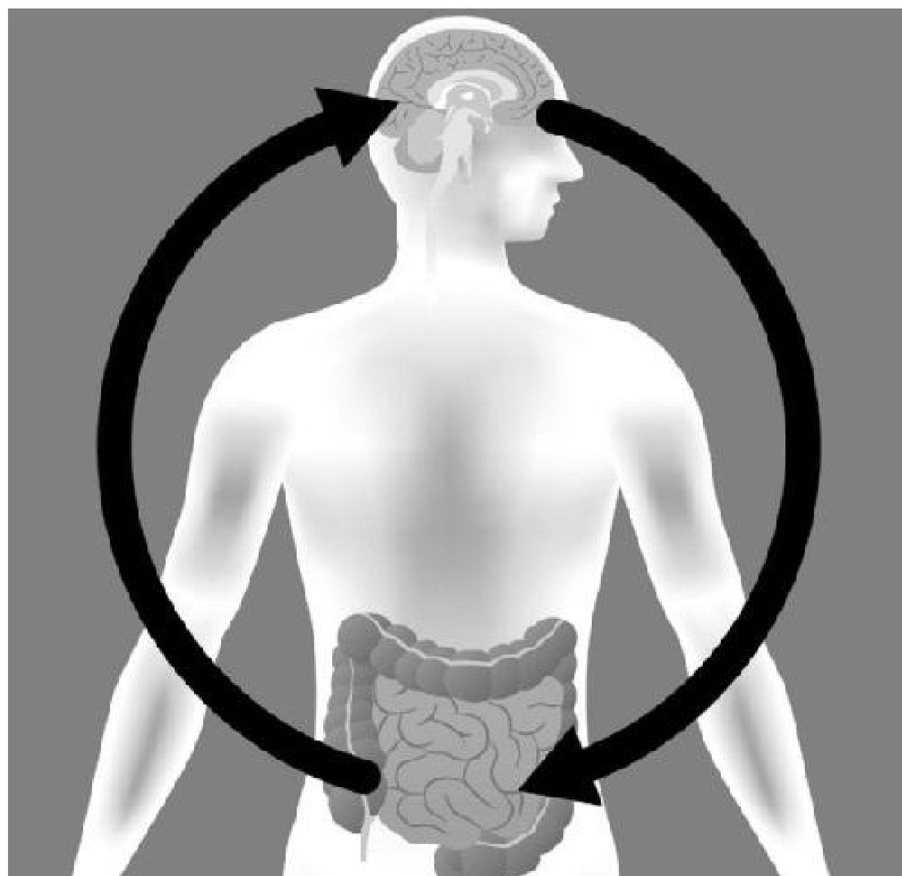
你至少要知道，神经可塑性意味着你的学习乃至你的生活都不是一成不变的，只要优化大脑，重新连接神经元，你就可以成为理想的自己，做自己想做的事情，拥有自己想拥有的技能，并按照自己的意愿分享信息。只要秉持正确的思维模式、内在动力和方法方式，大脑就能够让你突破任何限制。

你的第二大脑

我的学生告诉我，了解自己的大脑无极限之后，他们对自我价值有了全新的认识，一夜之间信心倍增。这里还有更多值得高兴的好消息：你其实不止拥有一个大脑，还有第二大脑——你的肠胃。不知道你是否感受过“肠胃直觉”？有没有那么一刻，虽然不知为何，但你始终相信自己的判断？你可曾在做决定的时候“跟着肠胃走”，或者因为紧张不安而觉得肠胃里翻江倒海？你是否考虑过原因？隐匿在消化系统墙幕之中的“肠胃大脑”正在改变医学界之前对人类消化过程、情绪、健康以及思维方式之间关系的理解。

科学家称这个“小号大脑”为肠道神经系统（Enteric Nervous System， ENS）。其实这个“小号大脑”一点也不小。肠道神经系统是由

超过1亿个神经细胞组成的薄层，共有两层，覆盖整个消化道内部，从食道一直延伸到直肠。医学界才刚刚开始研究脑肠轴（brain-gut axis），解密它是如何影响我们的大脑、情绪和行为的。你可能也听说过它，此前有人称之为“大脑–肠道连线”（brain-gut connection）。在过去的10年间，我们发现肠道对大脑的工作方式会产生巨大的影响。我们可以用树木的工作方式类比。地下的树根从土壤中汲取重要的养料与水分，并且会与其他植物进行交流。随后，这些营养物质会进入树木体内，加固树干，促进生长，给树木提供养料，让树木每年春天发芽并长出新叶，而树叶又能收集阳光，这是树木的另一个能量来源。



与之类似，我们摄入的营养由肠道吸收。我们需要这些营养为大脑提供能量。虽然从重量的角度讲，大脑在人体体重中所占的比例极低，但它却消耗了人体摄入营养的20%，所以营养物质会对大脑日常的工作方式产生巨大的影响。

消化道内有超过1亿个神经细胞，它们是肠道神经系统的一部分。当婴儿在母体子宫中生长时，肠道神经系统和中枢神经系统是从相同的组织发育而来的，它们通过迷走神经保持联系。在许多方面，这两个系统相互映照。它们工作中使用的许多神经递质都是相同的，其中包括血清素、多巴胺和乙酰胆碱。在研究中枢神经系统的过程中，我们曾认为每个人在出生时都有一定数量的神经细胞，此后细胞数量不会改变。事实并非如此。与大脑一样，我们现在知道，随着年龄的增长，肠道神经系统也会产生新的神经元，而且它们受损后仍可以修复。[5] 肠道内不仅有这种神经元，还有由相互联系的微生物组成的微生物群系。与大脑类似，每个人的肠道微生物群系各不相同。

更重要的是，肠道神经细胞的工作路径与大脑惊人的相似。2010年，杜克大学（Duke University）神经科学领域的科学家迭戈·博尔克斯（Diego Bohórquez）发现，肠道的肠内分泌细胞有“足状突起”，类似于神经元用来交流的突触。博尔克斯据此猜测，这些细胞可以用像神经元那样的信号与大脑“对话”。他推测，如果存在这种情况，那么“对话”就必须经过连接肠道和脑干的迷走神经。[6] 经过进一步测试，研究人员发现这些细胞确实是通过迷走神经接收信息并将信息发送到大脑的，这一过程比通过血液完成的信息交流更迅速。

脑肠合作

研究人员仍在探索大脑与肠道之间的联系，但从目前来看，它们各自工作的方式似乎非常接近，而且彼此协同工作。从某种程度上讲，“小号大脑”和“大号大脑”共同决定了我们的精神状态。当你凭借直觉认为事情不对劲或者愿意跟着感觉走时，这绝不是迷信。你的肠道会用自己的方式来理解各种情况，然后向大脑发出信号。此外，如果肠道得到的食物营养不足，那么大脑得到的燃料就会质量堪忧 。

比如，现在你的肠道正在消化你刚刚吃的食物，并把燃料送到你的大脑。与此同时，你的大脑的一部分正在感觉你指尖下的书页（如果你看的是电子书，那就指你的电子设备），体会着一把舒适的椅子正支撑着你的身体，监控你周围的环境以确保你的安全。你的大脑的另一部分正在感知环境的气味，可能是咖啡、香水，也可能是书页的气味。你的大脑还有一部分正在吸收这本书页面上的文字符号，通过转化解读它们的意思，然后处理这些意思，将其存储在短期记忆中，随后再由短期记忆发送到长期记忆中存储（前提是条件合适，我们稍后会讲到）。

我写下上面这些文字，是想让你明白你真的具有终极超能力，它就在你的两耳之间，在你的大脑之中 。不仅如此，你也有能力磨砺你的超能力，让它变得更强大。当然，你的无动于衷也会让你的超能力逐渐枯萎，最终凋零。你可以决定将你的超能力置于何种环境，比如帮助你实现人生使命的环境或分散你的注意力、妨碍你实现伟大梦想的环境。

掌握学习，应对未知

既然我们的思维力量如此强大，为何有时我们表现得非常差劲？如果我们的大脑真的这么出众，为什么脑力超负荷、注意力涣散、健忘或者自感脑力不足的问题依旧困扰着我们？既然拥有如此巨大的潜力，但我们仍然会几天都记不住一个简单的名字，或对非常简单的问题百思不得其解，这又是怎么回事呢？答案很简单，虽然难以捉摸，但是显而易见：没有人教导我们应该怎么做。

为一个人灌输一个想法，他的一天会变得充实、丰富；教会一个人如何学习，他的一生都会充实、丰富。

学校是学习的绝佳场所。在学校，老师告诉我们该学什么，该思考什么，该记住什么。但是，关于如何学习、如何思考和如何记忆的课程要么根本没有，要么少之又少。

《让学校重生》（*Creative Schools* ）一书在教育学领域影响深远，作者肯·罗宾逊爵士（Sir Ken Robinson）在书中说：“我最担心的事情之一是，尽管世界各地都在对教育系统进行改革，但许多改革都是在政治和经济利益的驱动下进行的，它们违背了学习和学校运行的真正规律。因此，这些改革实际上是在断送无数年轻人的前景。不管改革的结果是好是坏，它们迟早会影响我们和我们认识的人们。”[7]

我觉得学校教育其实已经影响了我们和我们身边的每一个人。我在前文已经讲过，我在学校教育系统里的经历可谓波折坎坷，当然我也要承认，我属于特殊案例。然而在现实中，即便我在幼儿园时没有遭遇严重的头部创伤，但我从学校教育中得到的收获与理想状态相比依旧相去甚远。这是因为世界上鲜有学校会把学会如何学习纳入课程规划。学校为我们提供的信息让我们应接不暇。在学校，我们要阅读伟大的文学作品，了解那些改变了人类文明进程的人物。在学校，我们还要接受各种测试，它们简直没完没了，这些测试的目的是确保我们能重复老师教授的内容。但是学校教育并没有进一步深入，没有教会我们如何自学，如何拓展思维，如何发现全新的概念，如何真正吸收对日常生活至关重要

的知识。

Eric Ries

埃里克·莱斯

《精益创业》作者

想要获胜，唯一的办法就是在学习上快人一步。

当然，我绝没有责怪老师的意思，他们在教育战线上辛勤耕耘，非常辛苦。一直以来，我都认为教师是这个社会中最具爱心、同情心和工作能力的群体。事实上，在我的大脑受创之后，我的母亲成为一名教师，因为我的表现十分差劲，她想帮助我以及其他像我一样的人。真正有问题的是我们的教育制度，它已经过时了。如果华盛顿·欧文小说里的瑞普·凡·温克尔（Rip Van Winkle）从几十年的沉睡中醒来，那么在当今社会，他唯一认识的东西可能就是教室了，因为这么多年来，教室几乎没有变化。教育并没有跟上时代的步伐，当今的教育并不能让我们做好准备，去应对校园外面的世界。就好比这个时代是属于无人驾驶电动汽车和能够登陆火星的航天器的时代，而我们的教育系统就好像一辆马车。

另外，我们的谋生方式正在发生深刻的、日益迅速的变化。自动化和人工智能影响着未来的业态，这不仅限于工厂里的工人被机器人取代，还表现为很多人都需要从稳定的办公室工作投身于波动性较大的零工经济。现在，许多工作岗位大获青睐，而在5年前鲜有人能想象会出现这样的工作岗位。许多此时此刻涌现的新兴工作会对未来几年的就业市场产生影响。

所有这些情况都为我们指明了一个方向：我们必须对自己的学习负责。如果学校只告诉我们应该学习什么，而没有告诉我们该如何学习，那么剩下的工作就需要我们自己来做了。如果数字过载威胁到我们的大脑，那么我们需要利用自己知道的关于学习的知识重新制定基本规则。如果职场变化太快，以至于我们永远无法确定明天的工作究竟是什么样子的，那么只有完全掌控自己的学习，我们才能做好充分的准备，应对一个不可知的未来 。

快速学习力点亮人生

很多人听过这样一个小故事。有一天，一家发电厂发生故障，所有机器停止了运转，工厂里一片寂静，运营主管陷入慌乱。时钟滴答地响着，数小时过去了，工厂里仍没有人能找出问题所在。运营主管几近绝

望，他尽自己所能打电话找来了当地最好的技术专家。

技术专家到达现场之后，环视设备，工厂里有许多电柜，中间由横梁连接。他走到其中一个电柜前面，打开柜门，盯着柜内的螺钉和导线。他拧了拧其中一个螺钉，就好像施了魔法，工厂里所有的设备重新启动，工厂瞬间恢复了活力。

运营主管松了一口气，他向技术专家表示感谢，并问他怎么收费。技术专家说，“1万美元”。运营主管大吃一惊，说道：“你说1万美元？你只在这里待了几分钟，拧了一颗螺钉，这活儿随便找个人都能干。请给我一张收费明细表。”技术专家把手伸进口袋，掏出一个记事本，草草写了几句，然后把账单递给运营主管。运营主管看了账单，立即付了钱。账单上写着：“拧螺钉：1美元。知道该拧哪颗螺钉：9999美元。”

我们能从这个故事中学到什么？

这个故事告诉我们两件事。

首先，无限可能的大脑能为你和他人带来巨大的附加值。我们已经进入专家经济的时代。在这个时代，蛮力要为脑力让路。你双耳之间的大脑才是能够帮助你创造最多财富的资产 。有人清楚大脑的价值，有人依旧不懂。应用知识不仅能证明我们的能力，更能为我们带来财富。我们的思维能力、解决问题的能力、做出正确决策的能力、创造力、创新力以及想象力，都能为我们创造价值。学习速度越快，挣钱速度也就越快。

其次，拧动一颗螺钉就会让一切变得不同。在我指导和执教过的学生中，部分人的头脑聪明到了令人惊叹的地步。就算你自己不是天才，你也能看出哪些人非常聪明，他们总会留下供你判断的端倪。其中一个判断依据就是，智力出众的人会过滤纷繁的信息，专注于那几颗能够决定全局、点亮人生的“螺　钉” 。在这些脑力出众的人身上，我发现了很多有益的行为、方法和策略，我把它们写入本书，希望能够帮助你，让你的努力取得最佳结果，让你的汗水得到最大回报。

当今世界，我们面对的时代挑战比以往任何时候都要多，而且所有迹象都表明，我们面对的挑战将与日俱增。与此同时，我们也要知道，与以往任何时代相比，现在将大脑调整到最佳状态可以为我们带来更加丰厚的回馈。现在，你已经知道以自己的潜力对付这些挑战绰绰有余，但前提是你需要学习掌控你的学习。

乍看之下，我们似乎需要有超人般的能力才能满足现实要求，但其

实你已经拥有一项隐藏的超能力——你的大脑。你无法从手中射出蛛网，但是你的超能力能创造比蛛网更厉害的东西，那就是你大脑中的神经网络。你两耳之间的超能力工厂布满神经网络，这是上天给予你的最大馈赠，也是你最大的优势。我们要做的就是升级自己的大脑，就像升级我们的手机一样。如何将新的软件安装到大脑里？我最喜欢的方式之一就是阅读，就是你现在正在做的事情。

第4章 如何阅读和记忆

Woodrow Wilson

伍德罗·威尔逊

美国第28任总统

我不仅穷尽自己的脑力，还尽可能地借用别人的脑力。

时间是人类最宝贵的财富，因为它一去不复返。

作为你的大脑教练，我希望你的投入能够取得最辉煌的成功、最丰厚的回报，所以下面我将分享一些窍门，让你知道如何最大限度地利用这本书。这些窍门可以应用到你的任何学习中。

请你先回答我一个问题：你有没有出现过这样的情况，今天阅读的内容，明天就忘记了。

这种情况并不是只发生在你一个人的身上。心理学家将这种现象称为“遗忘曲线”（见图4-1）。该曲线反映了人类在首次学习信息后对信息的遗忘速度。研究表明，我们在首次学习信息后，1小时内会忘记大约50%的内容，24小时内忘记的内容平均达到70%。[1]

下面我会提出一些建议，帮助你在与“遗忘曲线”的抗争中占得先机。稍后，在关于学习、快速阅读和提升记忆力的部分，我会分享很多先进的策略，加快你的学习速度以及记忆速度。

研究表明，我们集中注意力的能力会在10~40分钟之内减弱，我们生来如此。如果我们在某项任务上花费的时间超过了这个上限，投入时间获取的回报会呈递减趋势，因为我们会开始走神。出于这个原因，我建议大家使用番茄工作法 （Pomodoro technique），它是弗朗西斯科·西里洛（Francesco Cirillo）开发的提升工作效率的方法。这种方法的基础是开展工作的最佳时间是25分钟，然后休息5分钟。[2] 每一个25分钟的时间段被称为“番茄时间”。在读本书时，我建议你按照番茄工作法进行，即完成一个“番茄时间”的阅读之后休息5分钟，让大脑放松一下再继续。

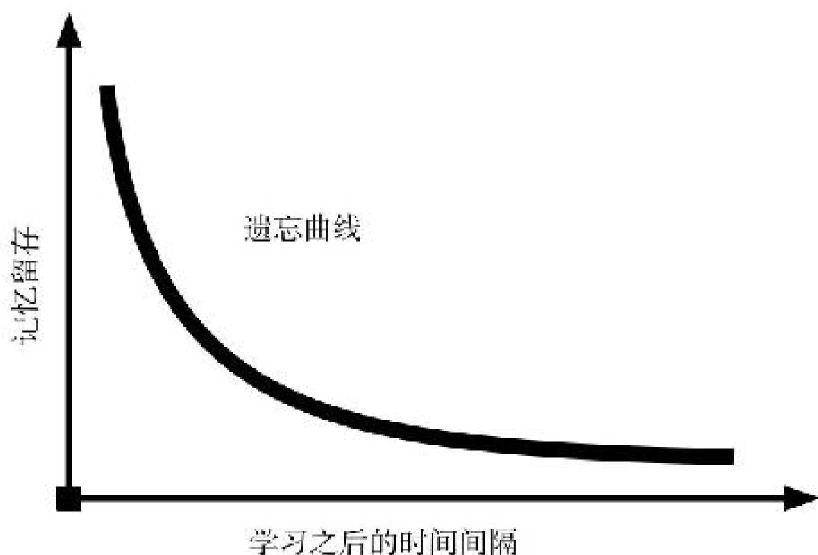


图4-1 遗忘曲线示意图

在学习方面，番茄工作法之所以有效，是因为它利用了与记忆有关的原理，特别是首因效应（primacy effect）和近因效应（recency effect）（见图4-2）。

首因效应是指在一段学习时间、一堂课、一次演讲甚至是一次社交活动中，对于在开始阶段获取的内容，你的记忆会更加深刻。如果你去参加聚会，你可能会遇到30个陌生人，令你印象最深刻的一般是最初遇到的那几个人（除非你接受培训，按照我的方法记住人名，我会在本书后面的章节介绍这种方法）。

近因效应是指你会对最后（或者最近）学习的内容印象最深。我们仍以参加聚会为例，你会记住你最后结识的那几个人的名字。

在考试前，我们都犯过拖延症，以至于要临时抱佛脚，在考试前一天的晚上，坐在书桌前死记硬背，不给自己任何休息时间。这种填鸭式的突击学习基本上是无效的，原因有很多，首因效应和近因效应只是其中的两个。但如果你能让自己休息一下，在学习过程中制造更多的“开始”和“结束”，你就会记住更多内容。

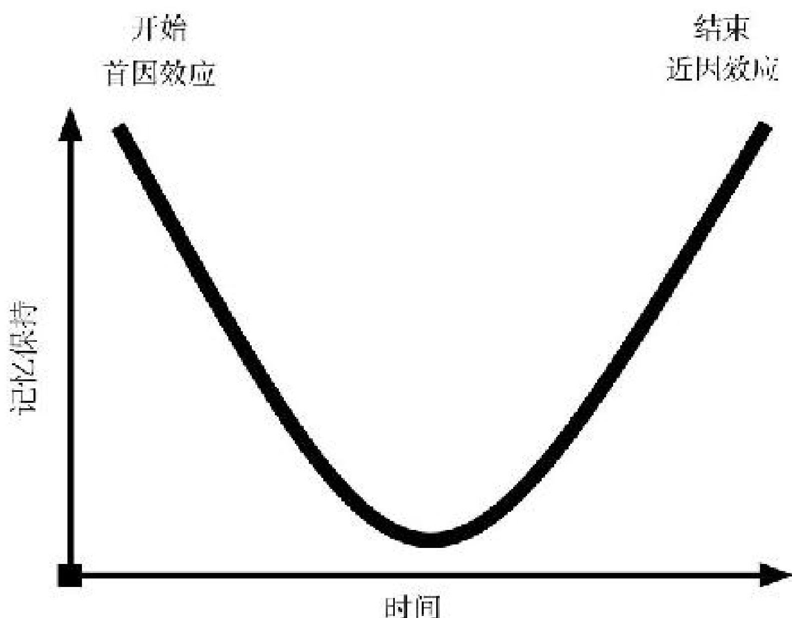


图4-2 首因效应与近因效应对记忆保持的影响

如果你坐在桌前读书2小时，中间没有进行任何休息，你可能会记住前20分钟阅读的内容，此后你的记忆力会经历30分钟左右的下降期，然后你可能会记住最后读到的内容。这表明你的学习缺乏间歇期，阅读过程中没有休息时间供你的大脑思考读到的内容，从而催生了学习过程中的“无效区”。所以，在阅读本书的时候，完成一个番茄时间就休息一会儿，这样你能记住更多的内容。如果你依旧要选择填鸭式阅读，本书也会教给你一些方法，帮助你记住“无效区”的学习内容。

你知道读本书会让你变得更聪明吗？我知道这听起来有些夸大其词，但是我对此深信不疑。一方面，通过学习我在本书中分享的诸多方法和策略，你会变得更聪明；另一方面，如果你能积极地阅读本书，你的脑海中就会形成生动的画面，你也能在知道的内容与正在学习的内容之间建立联系。你会思考如何把本书的内容应用到眼下的生活之中，你也会思考该如何运用你正在吸收的知识。本书能提高你的神经可塑性。奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）说过：“每隔一段时间，人们的思维就会因为新的观点或感觉得以延展，而且再也不会收缩到原来的维度。”3在读任何一本书时，你都是在扩展思维，让思维达到全新的高度。

 大脑升级训练

请你现在就找一个计时器，把计时时间设定为25分钟，然后在这段时间内集中精力读本书。当闹钟响起时，请你用书签标记一下自己读到的位置，然后合上书，写下你在这25分钟内学到的内容。

FASTER学习法

为了最大限度地利用本书，下面我介绍一种简单的快速学习方法，你也可以用它来快速学习任何其他内容。我称它为FASTER（更快的）学习法，我希望你们在阅读时使用这种方法，就从本书开始，就从现在开始。

FASTER是以下6个英文单词首字母的组合：Forget（忘记）、Act（行动）、State（状态）、Teach（教授）、Enter（开始）、Review（复习）。下面我将详细论述。

Forget（忘记）

要想把注意力像激光一般聚焦在一件事情上，关键在于甩开或者忘掉那些让你分心的事情。你需要忘掉或者至少是暂时忘记3件事情。

第一，忘记你已经掌握的内容 。在学习新的内容之前，我们总是假设我们对于学习对象已经有了一定的理解，而实际情况往往是我们知道得并不多。我们总是认为自己对即将学习的内容有所了解，这可能会妨碍我们吸收新的信息。小孩子可以迅速地学习，其中一个原因就是他们的大脑就像空荡荡的容器，他们知道自己不知道。有些人声称自己在某个领域有20年的经验，实际上，他们只是把一年的经验重复了20次。为了超越你现在的极限，我希望你能暂时放下你已经知道的或者你认为你已经知道的内容，你需要用一种“初学者心态”来阅读本书。记住，你的头脑就像降落伞，它只有在完全打开的时候才能发挥作用。

第二，忘记不紧急或不重要的事情 。与普遍认知相反，你的大脑其实并不会同时处理多项任务（稍后我会介绍更多相关内容）。如果你不是全身心地投入，如果你的注意力不够集中，那么你很难有效学习。

 大脑升级训练

在阅读本书的过程中，有时你的思想会飘到其他事情上，这件事情可能比较重要，但是并不紧急。这种情况不可避免，不要挣扎着不去想这件事情。你越是拼命抵抗，反而越难以摆脱。相反，在手边放一个笔记本，把你的思路或想法记下来。这样，你就可以暂时放下它，待手头的工作结束之后再做处理。

第三，忘掉自己的极限　。所谓极限，是指你对自己先入为主的认识，比如你认为自己的记忆力不好，认为自己学习速度缓慢。把这些对自己的认知抛诸脑后吧，至少暂时如此。我知道这听起来似乎很困难，但是你要对自己的能力保持开放的心态。既然你选择阅读本书，就说明你在内心深处相信你的潜能远远超过你目前展现出来的能力。当你自言自语评价自我时，记得保持积极的态度。切记：如果你不敢挑战极限，就永远无法突破自我。你的能力绝不是一个定值，在学习的世界里，一切皆有可能。

Act（行动）

在接受传统教育时，很多人都会认为学习是被动的体验。我们坐在课堂上，需要保持安静，不能和旁边的同学讲话，只要接收信息即可。实际上，学习绝不像那些用来观赏的运动。与单纯的吸收知识相比，人脑通过创造活动可以学到更多的知识。明白这一点后，我希望你能问自己一个问题：怎样才能在学习中更加积极主动呢？做好笔记，完成本书中的“大脑升级训练”。我建议你用荧光笔标记重点内容，但是千万不要痴迷于做标记，最后画得满书都是重点，仿佛被荧光笔标记的书页能在黑暗中闪闪发光。如果你觉得所有内容都是重点，结果就没有内容是重点。你的学习态度越是积极主动，你的学习速度就越快，学到的知识的质量就越高，学到的内容就越多。

 大脑升级训练

为了更加积极主动地阅读本书，你会怎么做？挑出其中一项，写下来：________

State（状态）

所有学习过程都依赖于个人的状态。你的状态是你当前情感的写照。你的状态主要受你的思想（心理层面）和身体状况（生理层面）的影响。在特定情境下，你对学习主题具有或者缺乏某些情感会影响学习过程和最终的学习结果。事实上，当你把情感与信息结合在一起时，你对这个信息的印象会更深刻　。我可以证明给你看，比如肯定会有一首歌曲、一种香味或者一道美食，能够把你的思绪带回童年。在信息时代，情感依旧能帮助我们创造长期记忆；反之亦然。回想你在学校里的时光，你当时最主要的情绪状态是怎样的？当我问听众这个问题时，大部分人脱口而出：“无聊！”很可能你也会对此产生共鸣。如果你在学校里情绪低落，那么你忘了元素周期表也就不足为奇了。但当你能掌控自己

的心理和身体状态时，你的学习体验会从乏味无聊转为充满兴奋感、好奇心甚至是乐趣。想要做到这一点，在坐下来学习之前，你可以试着改变自己的身体在学习环境中运动的方式，或者尝试激发不同的情绪；改变你学习时的姿势或者呼吸方式。想象你精力充沛，对于即将开始的学习感到兴奋，按照这个情绪选择你的坐姿或站姿。在即将开始的学习中，你会有所收获，而且会应用新知识，你一定会对此感到兴奋。切记，所有学习过程都依赖于你的状态。请主动选择快乐、入迷和好奇的学习状态吧！

大脑升级训练

此时此刻，你的动力、精力和专注程度如何？从1到10给你目前的状态打分（1为最差，10为最好）。你打算做点什么来提升分数？

Teach（教授）

如果你想大幅缩短学习曲线，就把你的学习目标定位为学习之后能把学习内容教授给别人。思考一下：如果知道你需要就学习内容做一场演讲，那么你学习的目标肯定是充分掌握所学内容，这样才能更好地向其他人解释。你的注意力会更加集中，你的笔记会更加详细，你甚至还会提出更好的问题。当你授课的时候，实际上你经历了两次学习，第一次是你自己学习，第二次是通过给别人讲课学习。

学习并非总是单枪匹马的个人活动，也是一项社会活动。如果你邀请其他人与你一起学习，学习本书的过程会带给你更多的快乐。送给朋友一本《无限可能》，更好的方法是组织一个《无限可能》读书俱乐部，每周聚在一起分享和交流心得。这样，你们就可以讨论书中的观点和概念。当你和一个朋友或一群朋友一起学习、共同创造回忆时，你会更享受学习的过程。与他人共同学习不仅能让你保持一份责任感，督促自己，也能让你找到伙伴一起练习本书介绍的方法。

大脑升级训练

找一位学习伙伴一起读这本书，相互督促。写下你的伙伴（或者伙伴们）的名字：________



扫描二维码

加入官方学习群

Enter（输入）

改善个人表现最简单、最强大的方法是什么？答案是善用你的日程表。我们会在日程表上写下或者输入重要的事情：参加工作会议、出席家长会、牙医就诊时间、带宠物去看兽医等。大家的日程表上到底缺了什么？答案是缺少给自己的成长和发展安排时间。如果你的日程表上没有这样的安排，那么你很难实现个人的成长和发展。如果你“忘记”锻炼身体和大脑，一天的时间转瞬就会溜走。

大脑升级训练

拿出你的日程表，把阅读《无限可能》的计划插入未来7天的日程中。用“无限可能的我”“天才时间”“大脑训练”“和吉姆对话”或者其他积极的标签命名这些时间段，保证你会记住日程上的事项。

Review（复习）

要想减少遗忘曲线对你的影响，最好的方法之一就是每隔一段时间积极地回忆此前学过的内容。在多个分散的时段进行复习，你可以让信息更好地留存在大脑之中。每隔一段时间就复习一下学过的内容可以强化大脑对它的记忆。为了利用好这一原则，在开始阅读之前，即使只有几分钟，你也要花一点时间积极地回忆一下你此前阅读的内容。通过复习此前的内容，大脑对它的重视程度可以提升，你也能为即将开始的学习做好准备。

大脑升级训练

在每次阅读之前，花几分钟谈谈或者写下你在上一次阅读中记住的内容。

秀出自己的决心

法国哲学家让–保罗·萨特（Jean-Paul　Sartre）说，“人生是B和D之间的C”，意思是人生是我们在“出生”（Birth，以B代表）和“死

亡”（Death，以D代表）之间做出“选择”（Choice，以C代表）。这句话寥寥数字，但是意思隽永，而且与我们阅读本书的旅程息息相关。突破自我极限是一种选择，不论你的处境如何，做出怎样的选择完全是你的自由。你可以选择放弃自己的这股力量，但是你现在已经知道自己完全有能力过上无限可能的生活，为什么还要放弃呢？我们必须积极主动地做出选择，而现在正是我们做出选择的最佳时机。

所以，我想让你下定决心，全力以赴。大多数人知道自己应该做什么，也对自己应该做的事非常感兴趣，但是他们没有付诸行动，因为他们觉得这只不过是个人喜好，而不是必须践行的承诺。坚定的决心蕴含巨大的力量。我希望你许下承诺，承诺自己会读完这本书。当我们把承诺写下来的时候，兑现承诺的可能性会大大提升。

我已经在下页准备好了承诺书，你需要填写完整。如果你想进一步督促自己，那么你可以拍一张你签署承诺书的照片，然后发布在朋友圈之类的社交媒体上。公开自己的决心能够让你承担责任，自我督促。

我，________，承诺每次坚持阅读10~25分钟后再停下，直到读完本书。

我承诺我要忘记先前对相关主题的理解，忘记分散我注意力的事物，忘记那些限制自己的想法。

我承诺在阅读本书的过程中保持积极向上的态度。我会完成所有的“大脑升级训练”，做好笔记，标记重点，练习在阅读的同时提出相关的问题。

我承诺在阅读时管理自己的状态，定期检查自己的精力是否充沛，并积极主动地根据需要调整自己的状态。

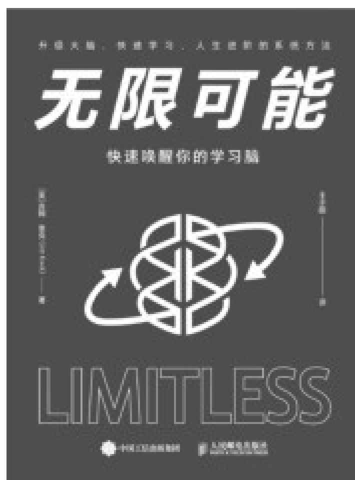
我承诺把我学到的知识教授给他人，这样我们都能从中受益。

我承诺在日程表中加入阅读本书这一事项，因为凡是日程表中的事情，我都会努力完成。

我承诺复习我学过的东西，这样，我在学习新东西之前就能更好地记住此前学过的内容。

最后，我承诺，即使我“搞砸”上面的任何一件事，我也不会自责。我会尽最大努力重新开始。

是的！我已经做好准备步入无限可能的境界了！





扫描二维码

加入官方学习群

签名：_______

日期：_______

问题本身就是答案

不知你是否有过这样的经历：你在读某本书的其中一页，读完之后却不记得方才读的内容。甚至可能在重读一遍之后，你还是没能记住。我不想让你在读这本书的时候有这样的经历，那么你觉得为什么会发生这样的情况呢？答案是你提出的问题不对。事实上，你追寻的正确答案就是问题本身，你需要提出正确的问题。

我们的感官每一秒都会从周围的世界搜集多达1100万字节的信息。显然，如果试着立马理解和破译所有的信息，我们的大脑很快就会不堪重负。所以，大脑主要是一个删除信息的设备，它天生就会将一些信息拒之门外。通常情况下，意识思维每秒只会处理50字节的信息。

到底什么样的信息能通过过滤器，是由大脑中的网状激活系统决定的。网状激活系统负责大脑的多项功能，包括睡眠和行为矫正。它还通过一个被称为“习惯化”的过程充当信息的守门人，这一过程允许大脑忽略无意义和重复的刺激，并对其他的输入信息保持敏感。

引导网状激活系统的方法之一就是问自己问题，这些问题能告诉网状激活系统哪些是重要信息。

让我们以我妹妹的生日为例。几年前，我的妹妹忽然不停地给我寄巴哥犬的明信片、图片以及发送关于巴哥犬的电子邮件。巴哥犬就是那种看起来满面愁容、眼睛凸出的小狗，这种狗的性格特别温顺，就算你把它们打扮得像芭蕾舞演员一样，它们也不会生气。当然，我在想她为什么要给我发巴哥犬的照片，后来我才想起来，她的生日快到了。显然，她做出了暗示，她想要一只巴哥犬。

那天晚些时候，我在健康食品商店购物，结账的时候，我看了看另外一支结账的队伍。我吃了一惊，因为我看到一位女士把她的巴哥犬放在了肩膀上。哇哦，我好久没有见到巴哥犬了，遇到巴哥犬的概率应该不会很大吧？我是这么想的。第二天，我在家附近跑步，碰到有人在遛狗，遛的是6只巴哥犬！

问题是，这么多的巴哥犬到底是从哪里跑出来的？它们就像变魔术般地出现了？当然不是。其实它们一直都在。但是在潮水般的各种刺激中，我从来没有注意过它们。一旦巴哥犬进入我的意识，它们便会在所有地方吸引我的注意力。你有过这样的经历吗？可能是某款汽车或某款衣服，它们突然之间就如同变戏法一般出现在街头巷尾。

珍妮·麦（Jeannie　Mai）在传媒界颇有名气，在采访她时，我们将前述现象与社交媒体联系在了一起。你最喜欢的社交媒体平台会根据你过去展现的兴趣给你推送更多内容类似的帖子，这和我妹妹给我发来巴哥犬图片的效果有异曲同工之处。你访问的网站清楚你的兴趣，是因为它知道你点击过的页面、点赞过的内容或者观看过的视频。你的网状激活系统就像网站的算法，会向你展示更多你感兴趣的内容，会隐藏那些你没有尝试过的事情。

其实在很多时候，我们想要的答案一直都在，只是我们没有提出正确的问题，让焦点聚集到答案之上。我们经常提出毫无用处的问题，我们提出的问题反倒让我们泄气。为什么我不够聪明？为什么我不够优秀？为什么我减肥失败了呢？为什么我找不到生命中的另一半呢？

我们总是提出这些消极的问题，然后这些问题就像前文的“巴哥犬”一样，会让我们留意到各种证据，从而得出“我的确不行”的答案。为了让外部世界看起来更合理，我们的大脑总是在概括信息，然后得出结论。我们的大脑总是竭尽全力在四处寻找证据，以此支撑和证实我们的信念。

所谓思考，是通过事物进行推理的过程。在思考的过程中，我们会提出问题，然后回答问题。你可能会问，真是这么回事吗？瞧，你就是忍不住要问问题。虽然我们每天有数以万计的想法，但是我们给自己提出的主导问题只有一个或两个。如你所想，这些问题会吸引我们的注意力，从而影响我们的内心感受，最终改变我们的人生态度。我们来做一个思维实验：想象一下，如果一个人总是问自己“怎么才能让别人喜欢我呢”。你根本不知道他的年龄、职业、相貌，实际上，你知道的比你想象的要多。你觉得总是问自己这个问题的人会是怎样的性格呢？你不需要太费劲就能猜出他是那种喜欢讨好、取悦他人的人，他不会直接表达自己的需求，任何时候都不能直抒胸臆。一个人如果不断追问如何让别人喜欢自己，他就永远不会拥有真实的自己，因为他总是按照周围人的喜好来塑造自己，有时甚至连他自己都没有意识到这一点。你现在已经明白了这个道理，也知道了这种人会给自己提出何种问题，那么你给自己提出的主导问题是什么呢？

你的主导问题

大脑受伤的那段时间，我喜欢钻入超级英雄、漫画书和《龙与地下城》游戏的世界寻求逃避。虚幻的世界让我忘记了痛苦，我那时觉得最适合我的超能力就是隐身，我向自己提出的主导问题是“怎样才能让别人忽略我”。事实上，并没有什么人注意我，相反，我总是关注别人，想知道他们的生活是什么样子的。

我想知道这个人为什么如此受大家欢迎，那个人为什么如此开心、幸福；或者到底是什么让别人如此聪明。那时的我备受煎熬，所以我会观察周围的人、周围的世界，并从中汲取知识。我的主导问题发生了变化，我开始问自己：“怎么才能让我的情况好转呢？”我想解决诸如“大脑遵循怎样的工作原理”“怎样才能让我的大脑运转起来”之类的问题。问得越多，我得到的答案也就越多。20年来，我总是提出这样能够赋予我力量的问题，因此我才能写出这本书。

我第一次见到威尔·史密斯是在昆西·琼斯的80岁生日聚会上。在听

说我经历过创伤性脑损伤后，他邀请我作为嘉宾，参加电影《脑震荡》（*Concussion*）的首映式。《脑震荡》是一部与橄榄球运动有关的电影，讲述了球员在这项运动中饱受脑部创伤的故事。威尔·史密斯还安排我去多伦多，和他在片场待了一周的时间。他那时正在拍摄一部超级英雄电影，所以你不难想象我当时对此深感荣幸并满怀期待的样子。

让我吃惊的是，那时正值隆冬时节，演员和摄制组每天都要在晚上工作，从晚上6点开始一直干到早上6点，还是在天寒地冻的户外。好莱坞绝不是只有浮华炫目、星光闪耀，很多人匆匆赶来，却不见得有机会出镜。

在一次休息的间歇，威尔和我一起发掘出了他向自己提出的主导问题，其中一个是“我怎么做才能让这一刻更具非凡意义”。威尔的下一场戏开拍之前，他的家人和朋友挤在帐篷里，看其他演员工作。凌晨3点，我确信那时大家又冷又累。我看到他的主导问题发挥了作用——他给每个人都送上热可可，讲笑话逗大家开心，他本不需要如此，在他本该休息的时间去服务他人。但他的做法确实让那一刻具有了非凡的意义。他提出的主导问题引导着他的关注焦点和行为，完全改变了所有人的体验。

 大脑升级训练

你给自己提出的主导问题是什么？请写在下面的横线上：

____

喀麦隆谚语

提出问题的人必须接受答案，无论喜欢与否。

让大脑做好准备

你给自己提出的问题会引导你的注意力，所以它们会在生活中的方方面面对你产生影响，甚至包括阅读理解。我们阅读的时候，提出的问题往往太少，这会影响我们的注意力、理解力和记忆力。如果我们能在做阅读题的时候提前准备好正确的问题，那么在答题时，我们就会发现答案像前文的巴哥犬一样无处不在 。出于这个原因，我在整本书中都安排了针对性极强的关键问题。

现在就开始吧，阅读本书就像开启一段旅程，我们需要提出三个主导问题。它们会帮助你把学到的东西付诸行动，将知识转化为力量。

- 我该怎么实践这些内容？
- 为什么我一定要实践这些内容？

- 我该在什么时候实践这些内容？

 大脑升级训练

这三个问题就是你的咒语：我该怎么实践这些内容？为什么我一定要实践这些内容？我该在什么时候实践这些内容？它们有助于你把本书的知识根深蒂固地融入你的脑中、心中和手中。把这些问题写在你随时能看到的地方，比如桌子上显眼的地方或将其输入你的手机。

在学习本书的知识时，不要被动地阅读，针对每部分内容都要考虑上述三个问题。记住，问题就是答案。在接下来的每一章的开头，你都可以看到我提出的一系列问题，这些问题旨在引导你在阅读时聚焦关键内容。在阅读每一章之前仔细研究这些问题，你就能做好准备理解并记住新的内容。

在回答问题的同时，你还需要完成贯穿整本书的“大脑升级训练”，它们具有极其重要的战略价值。它们是非常有针对性的活动，旨在训练你尽快将所学转化为所用。大部分“大脑升级训练”可以在一两分钟内完成。记住你的大脑具有神经可塑性：在你回答每一个问题、做每一项新活动的时候，你都是在重新连接你大脑中的神经回路。在进入下一章之前，我还会在每一章结尾布置一些练习，确保大家将在课程中学到的内容切实地转化为实践。

[1]. 1英尺≈ 30.48厘米。

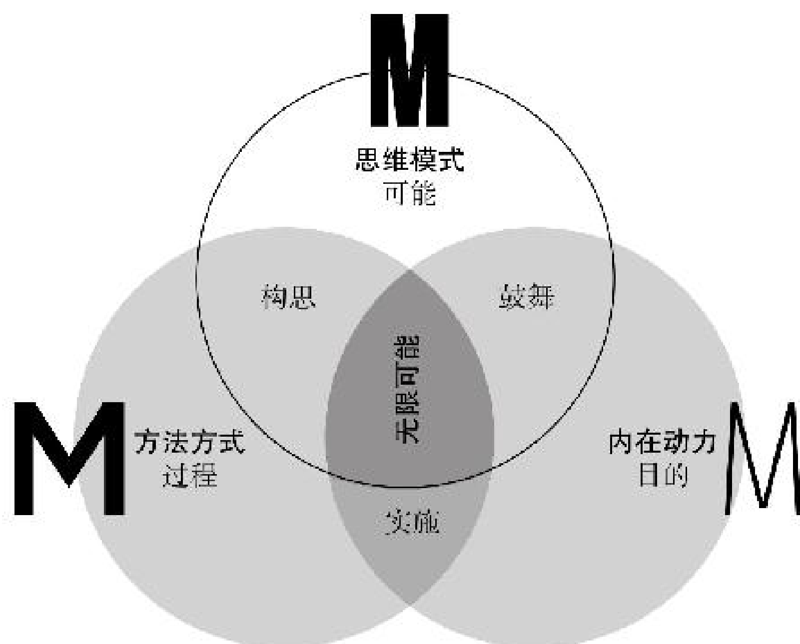
第二部分 打破充满限制的思维模式

Albert Einstein

阿尔伯特·爱因斯坦

著名科学家

每个人都是天才。但如果你用爬树的能力来衡量一条鱼的才干，终其一生，鱼都会相信自己愚蠢不堪。



你为了实现梦想做过多酷的事情？创造你想要的生活可能会遭遇一些可怕的事情。但你知道什么更可怕吗？后悔。重新思考你是谁，世界如何运转，你有能力取得怎样的成功，应该得到什么以及你的极限究竟在哪里。

无限可能模式有三个部分，其中第一个是思维模式 [1] 。它是先决条件，决定了一个人以怎样的心理态度或倾向，对不同情况做出反应和理解。思维模式是我们对于自己、周围世界抱有的信念、假设和态度的

总和。所有的行为都受到信念的驱使，所以在讨论如何学习之前，我们必须首先讨论与“自我极限”有关的基本信念。

决定我们能够取得何种成就的思维模式并不是先天就被预设好的。身边的人以及成长过程中经历的文化，都影响了我们在自己成就上限方面的思维模式，让它逐渐固定并限制住我们。

想象一下，把一头小象绑在地上的一根木桩上，它想摆脱这种束缚。但是它在尚且年幼的时候，还不够强壮，没有力气把木桩拔起来，所以它最终会停止尝试，因为它知道努力是徒劳的。随着小象的成长，它有了足够的力量来拔出木桩，但小时候习得的事情依然影响着它，它仍然被一根绳子和一块脆弱的金属片这两种毫无分量的东西束缚在木桩旁边。在心理学上，这叫作习得性无助（learned helplessness）。

大多数人的行为都像那头小象。我们的某次经历让我们对自己的能力形成了印象，从那以后，我们建立了对于自己潜力的信念。但是，正如无助可以后天习得一样，无限可能的境界也可以通过后天习得。在本书的这个部分，你会了解七个关于潜能的谎言，然后学习如何用新的信念取而代之。

使用“谎言”（英文为LIE）这个词，是我刻意为之的。因为在这里，LIE也是Limited Idea Entertained（你已经接受的限制性想法）的首字母缩写。如果你和绝大多数人一样，那么你肯定对自己抱有错误的认知，觉得发挥自己潜能后可以达到的高度肯定遥不可及。你恰恰是在给这些错误的想法注入活力，任由它们驻留在你的脑海之中，但是它们只不过是BS，BS在这里不是Bull Shit （胡说八道）而是Belief Systems（信念体系）的首字母缩写。在接下来的章节中，你会知道这些谎言到底从何而来，它们是如何禁锢你的，你该怎样终结这些谎言。你需要不断地问自己一个问题：“在禁锢我的想法中，有多少其实只是LIE和BS？”我觉得当你得出这个问题的答案之后，你一定会感到震惊，而你得到的答案也会让你获得充分的释放。

在我们开始之前，先讲一个小故事。我和斯坦·李之间的友情，是我一生中最珍视的友谊之一。我在前文介绍过，斯坦·李创造的漫威宇宙帮助年轻时的我克服了一生中最严峻的挑战，那些漫画人物一直是我在生活中寻找灵感的源泉。与斯坦的谈话总是让我沉醉其中，而且我常常从中获得启发。

我记得我们之间曾有这样一次对话。当时我们一起去参加晚宴，我

们乘车一同前往。斯坦·李穿着西装，打着一条蜘蛛侠的领带，大胆、前卫，亮眼夺目，看起来神采奕奕。我心血来潮，问了他一个我一直以来想问的问题。

“斯坦，这些年你创造了这么多优秀的角色，比如复仇者联盟和X战警。”我说，“你最喜欢的角色是谁？”

他连一秒都没有迟疑。

他回答道：“钢铁侠，你最喜欢哪个角色呢？”

我指着他的领带说：“我最喜欢蜘蛛侠。”

斯坦点了点头，说道：“能力越大，责任越大。”

“你说得没错，斯坦。其实反过来也是对的——责任越大，能力越大。”

他似乎很喜欢我的这句话，这让我乐不可支。但是，我之前从来没有说过这句话，我意识到自己无意间表达出了无限可能的思维模式的一个重要原则。当我们因为某件事情而承担起责任的时候，同时也获得了巨大的能量，这个能量可以让事情取得更好的结果 。

这就是无限可能的思维模式。我们的背景和所处环境会影响我们，塑造我们，但是我们必须对自己负责，变成自己想要变成的样子。我们需要明白，我们要对自己的假设和态度负责。你的所有潜能完全在你的掌控范围之内，当你接受了这个观点，潜能的力量也会大幅增加。那么，超级英雄，让我们开始释放你的思维模式，解除对它的束缚与限制，就像斯坦·李的口头禅那样：“精益求精（Excelsior）！”

第5章 逃出信念体系的魔咒

Mark Twain

马克·吐温

著名作家

让我们陷入困境的不是无知，而是看似正确的谬误论断。

为什么你的信念会对你的生活产生如此巨大的影响？

为什么限制性的信念会阻碍你实现目标？

如何对限制性的信念说“不”？

想象着你怀抱一桶爆米花，因为我们要一起去看电影了。电影的场景是这样的。

一个超级反派撼动了一座大桥的桥墩，大桥即将坍塌，眼看着整座大桥就要轰然倒下，沉入河中。在大桥已经摇摇欲坠、嘎吱作响的时候，我们的超级英雄闻讯而来。他是唯一一个有能力避免灾难发生的人，是唯一一个有能力拯救数百条生命的人。

我们的超级英雄距离大桥还有不到10秒的路程了。但是，随着大桥越来越清晰地展现在他的眼前，他的脑海中突然响起了一个声音，让他想起了小学时候，一次翻筋斗不小心脸部着地的经历。几秒之后，他又想起了父亲告诉他，未来眼光要放低一点。眼看大桥已经映入眼帘，他的脑海中又浮现出另一幅画面：他此前最好的朋友嘲笑他，觉得他狂妄自大，对自己的能力过分自信。

大桥上的碎石已经在向水中滑落。桥体嘎吱作响的声音越来越大。空气中，人们的惨叫声此起彼伏。

我们的超级英雄呢？他正不知所措地坐在路边，双手捂着脸，沉浸在自怜之中。

等一等……这是什么情况？

你肯定没有在超级英雄的电影里看过这一幕，对吧？原因有很多。第一，这绝对是一个糟糕的故事。第二，无论超级英雄的过去有多么黑暗，也不管他们可能面临何种道德冲突，真正的超级英雄不会屈服于限制性的信念。超人不会有这种思维模式，他不会觉得只有在状态好的时候他才能纵身跃上摩天大厦或者至少是低层楼房的楼顶。托尼·斯塔克

（Tony Stark）也绝不会想："穿着这套钢铁侠战衣，我依旧会在情况危急的时候被击垮，因为我本身只是个凡人。"惊奇队长不会在穿越大气层的时候突然想："我不确定自己的情感是否已经准备就绪，让我能只身穿越宇宙。"超级英雄具有超能力，所以人们觉得他们不应该感受到任何的限制。

你知道吗？你也有超能力。你该如何释放出自己的超能力呢？你要从改变思维模式开始。

找到你的罗杰·班尼斯特

记得在我大概9岁或10岁时，我们在一家食客众多的大型餐厅里组织了一次家庭聚会，几十个人围坐在一张大桌子旁。那天是周六，所以餐厅里挤满了人，服务员以最快的速度为大家服务，他们像乒乓球一样往返于各个餐桌之间。

在我们一家人到齐后，服务员就过来让我们点菜。你应该想象得到，因为我们人多，所以点菜是个漫长的过程。点菜进行到一半时，终于轮到我了，服务员问我要点什么菜品和饮料。这时我才发现，她并没有把我的家人点的东西记在纸上。这让我特别好奇。我们一共有25人，我看她还要为其他客人服务，所以我知道我们不是她服务的唯一一桌客人。她怎么可能记住我们点的所有东西呢？我告诉她我要点什么，然后仔细地观察她，看着她围着桌子走了一圈，给所有人点了餐。

那时我非常确信，她给我们上的菜肯定不会与我们点的一模一样。即使那时的我还小，但是我已经对事情抱有怀疑态度，当然只是适度的怀疑。这并不是因为我为人消极，而是因为我对人的能力缺乏信心，而且对于不同寻常的事情，我需要眼见为实，否则我不会相信。这次，我觉得服务员端上来的菜可能大部分会是我们点的，但是她可能会记不清哪道菜是哪个人点的，到时候我们恐怕要伸着胳膊、探出身子隔着桌子交换餐品。

我拭目以待，看看她会不会搞错。首先上来的是饮品，每个人都拿到了自己的饮品，即便是我的两位表妹，其中一个表妹点的可乐是去冰的，另外一个表妹的饮料里要加一条柠檬皮卷、一条青柠皮卷以及两颗樱桃，她们也都拿到了属于自己的饮料。我想，好吧，还挺准确的。但是后面等着上的菜品还有很多呢。几分钟之后，沙拉上桌了，这次依旧是每个人都拿到了自己点的沙拉。无论是要求沙拉调味汁单独另盛，还是要求沙拉调味汁洒在沙拉上，都按照要求摆在了我们面前，而且酱料

的种类丝毫不差。我对服务员的怀疑似乎是错误的。随后上来的是主菜，依旧是准确无误的，即便很多要求细小而烦琐。所有的菜品都是按照我们的要求进行烹饪的，数量众多的配菜没有一个被弄错。

虽然上菜之后我狼吞虎咽地吃着，但是心里却一直在回想服务员了不起的表现。在那时，我才刚刚能够顺畅地阅读，脑部受伤给我的学习带来了各种障碍。然而，正是这位服务员让我知道，我们的大脑具备的能力远远超过我们的想象。

那位女服务员就是我的罗杰·班尼斯特（Roger Bannister）。班尼斯特是20世纪50年代的田径明星。在班尼斯特职业生涯的早期，人们普遍认为，运动员在4分钟内跑完1英里[2]是不可能的。大家觉得人类的身体无法承受在这个时间内完成1英里带来的负荷。然而，1954年5月6日，班尼斯特用3分59.4秒跑完了1英里，证明4分钟大关确实是可以突破的。最让我感兴趣的是，不到两个月，又有人打破了班尼斯特的纪录，随后新的纪录又再次被打破。从那以后，1英里的世界纪录一直被刷新。

班尼斯特向大家证明4分钟这个障碍其实根本就算不上是什么障碍。在我的眼中，女服务员之所以让我震惊也是同样的道理。通过她，我明白了我对于大脑能力的认知其实远远低于它的真实能力。如你所知，随后我在学习的道路上又艰难跋涉了数年，但是从那顿晚餐起，我对于自我极限的思维模式改变了。

那位女服务员在她从事的领域里已经进入了无限可能的境界。她在我面前展示的本领是我做梦都想不到的。虽然我与她并不相识，但是我永远对她心存感激，因为她对我个人的影响，永远地改变了我对于自我极限的认知。她转变了我的思维模式。曾经，我觉得虽然别人可以凭借大脑的非凡智力取得巨大成就，但是我凭借自己的大脑只能完成渺小、卑微的事情；现在，我绝不可能再接受这种观点了。关键在于，我需要找到正确的方法。

我将在本书中与大家分享其中的很多方法。这些方法的核心是一个基本概念：突破极限。让自己进入无限可能境界的关键，就是抛弃那些错误的假设和预判。所以很多时候，我们之所以没有完成某件事情，是因为我们相信自己做不到。让我们回到罗杰·班尼斯特的故事中来。在1954年5月6日之前的日子里，大家笃定在4分钟之内跑完1英里超出了人类的能力范围。但是在班尼斯特突破这个极限的46天后，又有人打破

了他的纪录，随后又有1400多名选手跑完1英里用时少于4分钟。即便是现在，在不到4分钟的时间里跑完1英里依旧是一件了不起的事情，但是已经不会再有人认为这是不可能完成的壮举了。一旦破除了“障碍”，克服了心魔，很多人都能突破极限。

你要如何降服限制性的信念呢？

打破限制性信念

限制性信念往往会在我们与自我对话时暴露出来。这种对话发生在你的内心，对话的焦点往往不是你已经非常擅长的事情，也不是你现在和未来能够持续做好的事情，而是你做不到的事情。你是否经常劝说自己放弃努力尝试或者放弃追求梦想，因为你内心的声音说服了你，让你觉得目标无法企及？如果你的情况也是如此，不要担心，很多人都存在这样的问题，但是这些内心对话实际上对你百害而无一利。

雪莉·莱弗科（Shelly Lefkoe）善于改变人们的信念，她是这个领域的专家。在做客我的播客节目时，她表示，“我们来到这个世界上，一开始对生活是艰辛困苦的还是轻松安逸的一无所知，对生活是一贫如洗的还是腰缠万贯的也一无所知，对我们是轻于鸿毛的还是重于泰山的还是一无所知。我们把目光投向两个人，他们什么都懂，那就是我们的父母”。[1] 父母是我们的第一任老师，尽管他们绝无伤害我们的意思，然而在我们的童年岁月中，他们还是会不经意间把限制性信念灌输给我们。

限制性信念会让你停下脚步，即使在做你非常擅长的事情时也是如此。你是否有过这样的经历：你需要完成某项任务，通常情况下对于你来说这轻而易举，比如说写备忘录或者进行速算，但是如果是在面临巨大压力的情况下，重压会让你自我怀疑，最终导致任务失败。限制性信念就是这样拖了你的后腿。如果你能摆脱自己脑子里的想法，完成任务就会易如反掌，但你内心的那个声音让你踟蹰不前。

现在，我们再来放眼你的整个人生，看看你的职业理想或者你的交友能力。如果是限制性信念在支配你的人生，你会发现自己在失败的泥潭中苦苦挣扎，要么苦苦思索自己为什么没能出人头地，要么已经听之任之、相信自己无法获得成功。

亚历克西斯（Alexis）和我一起创立了奎克学习学院，她和我一样，孩童时代在学习方面饱受挫折，但是原因完全不同。她出生在韩国，父母创办了企业，在商场打拼。她的家庭并不富裕，她的父母要努力工作才能维持生计。为她遮风避雨的家是一个位于韩国的地下室单

间，而且一家四口都挤在里面。在第二次创业失败后不久，她的父母收到了一封来自美国的信件，告知他们的签证申请已经获得通过，这已经是他们申请美国签证的第七个年头。徘徊在绝望的边缘，她的家人认为这是一个契机，于是他们借了约合2000美元的韩元，踏上了前往美国的旅程。

亚历克西斯初到美国时，连一个英文单词都不会说。她承受了巨大的文化冲击，她不知道周围的人在说什么，而且美韩两国的文化规范也完全不同。她的父母也不会说英语，所以他们一家人都在艰难地了解这个全新的世界。

她们一家安顿了下来，新家附近的一所学校录取了亚历克西斯。她是一个羞涩内向的学生，由于语言不通，为了避免尴尬，避免如同弃儿一般的感受，她经常独自坐在餐桌边吃午饭，有时候甚至会躲到卫生间的隔间里吃饭。

亚历克西斯花了6年的时间才真正学会英语，学校里的同学和老师都不明白为什么她的学习之路如此艰难、漫长。同学们都讥讽她，因为她的学习速度太慢。“你是怎么回事啊？”“你是不是蠢啊？”“你真是个怪胎。”她的童年就是在这些嘲笑、斥责中度过的。

在学校，她不仅在文化课上遇到了困难，体育课也不例外。乍看之下，体育课似乎不涉及语言问题。她记得自己坐在看台上，反复抄写“我要带运动服来上课”。但是她不知道她抄的这句话是什么意思，也没有人设法告诉她，她需要带一套替换的衣服。

在她20岁出头的时候，亚历克西斯通读一本英文书都显得非常吃力。每当她努力学习时，她都要与内心的声音做斗争。一个震耳欲聋的声音总是在不断地批评和怀疑她的能力，而另一个细小、轻微的声音则在质疑这个批评之声。在内心深处，她始终无法接受自己永远只能默不作声。她的父母为了给她第二次机会而努力工作，她不能让他们失望。虽然有的时候，她觉得自己不够优秀，很难在生活中取得一番成就，但有的时候，她确信生活决不能只是接受现状，一定要有所改变。

如果亚历克西斯任由那些外界的声音摆布，按照它们塑造自己的现实，恐怕她早已止步不前，更不会探寻问题的解决方案。相反，她通过观察他人和向他人学习，寻找属于自己的答案。别人追逐成功和幸福的方式与自己不同，她想知道他们是怎么做到的，究竟是依靠纯粹的运气与天才，还是背后存在某种方法。在探寻如何成功的过程中，她参加了

我早期组织的一个培训班。她都不知道自己到底报名参加了什么课程，只知道自己需要一些不一样的东西，需要感受到一丝希望。

第一天，我们学习了记忆的内容。这是8小时的紧张训练，但在课程结束时，亚历克西斯反而觉得神清气爽，甚至对所学的内容感到兴奋不已。“我还能怎么用我的大脑呢？”她想知道。这是她有生以来第一次感觉到自己的学习进度并不慢，她对学习产生了浓厚的兴趣。

第二天的内容是快速阅读。因为此前她在阅读方面遇到过种种困难，所以在初始阶段，她对此并不感兴趣。但是在学习了智能阅读习惯（smart reading habit）并进行了快速阅读练习之后，亚历克西斯的心智被点亮了。她发现了自己在阅读方面的潜能，甚至找到了阅读的乐趣。她意识到自己的阅读障碍并不是因为自己反应迟钝或者太愚蠢，而是因为没有人告诉她如何学习，如何启动她两耳之间的“超级计算机”。在体验过学习的力量之后，她脑海里负面的自我对话和限制性信念烟消云散。

课后，亚历克西斯第一次完整地阅读了一本书，她的理解力和记忆力令她自己感到震撼，她也深深地爱上了这样的体验。

这是她人生中一个巨大的转折点。此前她具有的是有限的思维模式，觉得“事情只能如此”。上过课后，她知道自己可以改变和塑造思维模式，实现自己的目标。她开始相信自己，畅想自己能够做到的事情。

如今，亚历克西斯在学习新内容的时候不会有丝毫的害羞、胆怯。如果有内容搞不懂，她也不会觉得是因为自己不够聪明，她会努力寻找答案并加以应用。出于对学习的热爱，她还和我一起创办了在线教育平台——奎克学习学院，与世界上190多个国家的学员分享她所经历的转变。

简·布鲁斯、安德鲁·沙特博士、亚当·帕尔曼博士合著的《自我平衡》（*MeQuilibrium*）中称这种信念为冰山信念（iceberg beliefs），因为其中有很多信念都隐藏在我们的潜意识之中（见图5-1）。《自我平衡》中提道：“冰山信念根深蒂固，难以撼动，它们影响着我们的情绪。这座冰山越是坚固，对于我们的危害和破坏就越大……让你的日常安排杂乱无章、手忙脚乱、阻碍你坚持节食减肥、妨碍你抓住机会。”

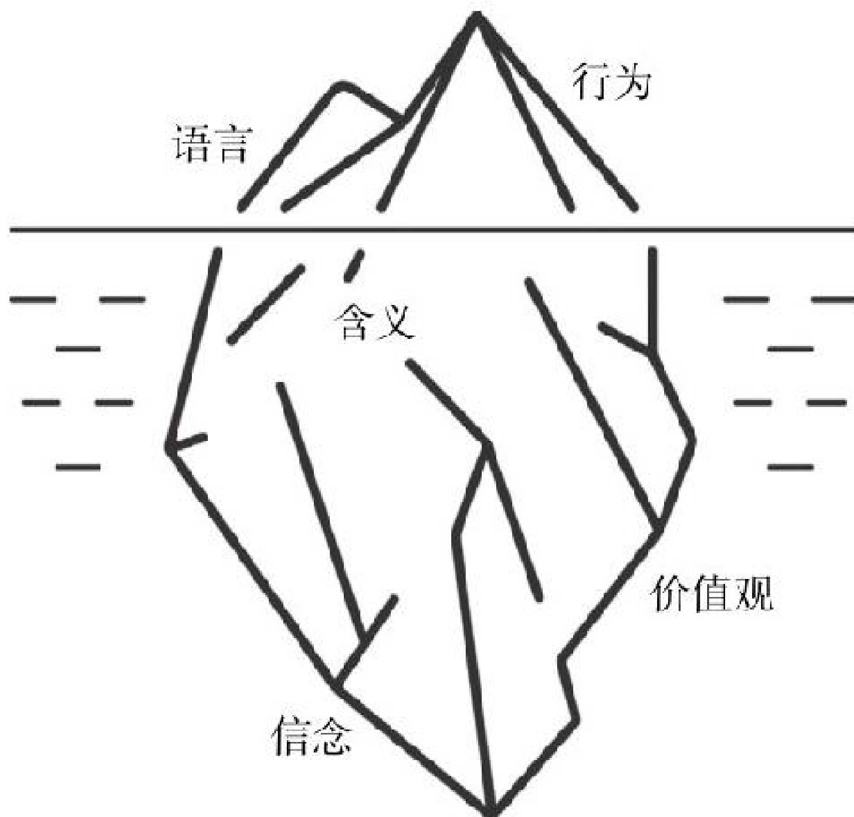


图5-1 冰山信念示意图

所以书中提到，最关键的一点在于“如果我们能掌控自己的‘冰山’，我们就能掌控大部分感情乃至左右自己的生活。如果一座冰山融化，那么它对下游所造成的影响也就随之消失不见”。[2]

詹妮斯·维尔豪尔（Jennice Vilhauer）博士是埃默里大学医学院精神病学和行为科学系成人门诊心理治疗项目的主任。她希望我们能直面内心的批评之声，“你脑子里的那个声音对你评头论足、充满质疑、挖苦贬低，不断地告诉你，你不够优秀。它用负面的话语伤害你，你做梦都不会对别人说出那样恶毒的话语，但是却将之倾泻在自己身上。比如，‘我真是个笨蛋’‘我就是个骗子’‘我什么事情都做不好’‘成功对我来说简直是痴人说梦’”。

她补充道，“内心的批评之声绝不是无害的。你受到它的妨碍和限制，它让你无法追寻你真正想要的生活，也让你无法获得内心的宁静和健康的情绪。如果这种内心的批评之声长期得不到控制，甚至会导致你

产生严重的心理健康问题，比如抑郁症或焦虑症”。[3]

让我们再重温一下本章开头那个落败的超级英雄。当然，他去拯救大众的动力非常充足，但是他欠缺思维模式。他内心的批评之声说服了他，让他觉得自己不够强大，所以他坐在一旁自怨自艾，而不是去拯救生命。当然，从这个故事里我们看到这位超级英雄并不合格，他把事情搞砸了。他在关键时刻掉链子了，因为他没有摆脱自己的心魔。

当然我们还需要看到这个故事非常重要的另外一面：我们的超级英雄具备成功所需的所有能力。如果能战胜那些阻碍他的信念，他的非凡才能就会大放异彩。

我想你已经清楚了，战胜自己的限制性信念是多么重要。

找到自己的天才类型

说到天才，你首先会想到哪些人？我想你脱口而出的肯定是爱因斯坦和莎士比亚，可能还会有霍金、比尔·盖茨、玛丽·居里或者鲁斯·巴德·金斯伯格。这些人名会出现在我们的脑海中，是因为他们每个人都拥有非凡的智慧，而我们总是将他们和天才画上等号。你的名单上有勒布朗·詹姆斯吗？碧昂丝呢？奥普拉呢？有没有你自己呢？

你想不到我最后列举的那几个名字，这并不奇怪。大多数人都倾向于用智商这个单一的衡量标准去判断一个人是不是天才。智商超常的人是天才，而智商较低的人可能也会在某些方面做得不错甚至出类拔萃，但是我们依旧不会认为他们是天才。

你的想法可能与之接近，这样定义天才的人绝非只有你一个，但是这样的定义方式存在两个问题：其一，它让你无法欣赏形形色色的人们展现出的各种天赋；其二，它让你无法发现你自己其实就是一个天才。

天才的形式多种多样。专家们对天才的种类也莫衷一是，但是他们普遍认为，天才的表现形式有4种。千百年来，我们一直用以下标准判断一个人属于哪种天才。

- 发电机型天才（dynamo genius）：通过创意和观点展现自己天赋的天才。莎士比亚属于发电机型天才，因为在他写出的精彩故事中，我们总是能看到自己的身影。伽利略是发电机型天才，因为他在仰望天空时，能看到别人看不到的东西。说起天才，我们最常想到的就是发电机型天才。
- 火焰型天才（blaze genius）：通过与他人的互动展现自己才能的天才。奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）属于火焰型天才，因为她拥

有非凡的能力，能够与不同的人就情感、思想等进行沟通。马拉拉·优素福·扎伊（Malala Yousafzai）也是火焰型天才，因为她能让全世界的人在了解她的故事之后产生共鸣。火焰型天才往往是沟通高手。

- 节奏型天才 （tempo geniu）：通过广阔的视野和坚持不懈的努力展现自己才能的天才。纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）属于节奏型天才，因为即便面对重重困难，他也能够看到自己的远见卓识中所蕴含的智慧。特蕾莎修女（Mother Teresa）也是节奏型天才，所以即便是在最黑暗的时刻，她也会为身边的人争取更美好的环境。节奏型天才目光长远，他们对于未来的理解常人无法企及。
- 钢铁型天才： 这个类型的天才擅长兢兢业业地做好细小的事情，擅长在别人无法想到或者无法预见的细节上着力。谢尔盖·布林（Sergey Brin）就是这种天才，他的天赋让他看到了海量数据的潜在价值，所以他与别人共同创立了谷歌。如果你读过《魔球》（*Moneyball*）这本书，你肯定知道比利·比恩（Billy Beane）和他的员工们一起，通过统计和数据分析，重新定义了棒球运动。钢铁型天才喜欢尽其所能获得所有的相关信息，他们具有一种独特的视野，可以发现别人错过的信息并凭借这些信息取得成功。

 大脑升级训练

你觉得你属于上述哪类天才？写在下面的横线上：________

很有可能你属于上述两种甚至两种以上天才的组合，我们中很少有人单纯擅长处理数据或者只是具有超强的共情能力。但是对你来说，一定要明白一点，即天才的范畴并不仅限于在学术上出类拔萃或者有按序背诵元素周期表的能力，直白地说，你就是一个天才。

如果上一段最后一句话依旧令你感到惊讶，你可以重读本书前面的一些章节。让你自己进入无限可能的境界，就是释放你的内在天才 。也许你不是莎士比亚那种发电机型天才，也不是奥普拉那样的火焰型天才，但是你的天赋可能是上述几种天才所具有的天赋的组合，你的天赋正在等待初次登场或者进一步展现自我的机会。关键在于，你应该充分地释放它。

积极信念有益健康

接下来我会教给你一些方法，帮助你转变思维模式，变得积极主动。在此之前，我们先花点时间聊聊积极的思维模式有多么重要。积极的思维和健康的身体之间存在明显的关联 。约翰斯·霍普金斯大学

（Johns Hopkins）进行过相关研究，该校的丽莎·雅内克（Lisa Yanek）博士发现，“在大部分普通人中，心态积极的人群与心态消极的人群相比，罹患心肌梗死和其他心脏疾病的概率要低13%”。[4]

同时，梅奥医学中心（Mayo Clinic）也有研究表明，“积极的思维通常都伴随着乐观的态度，这也是有效管理压力的重要方法。而有效管理压力能够为健康带来许多益处”。

梅奥医学中心指出，相关的益处包括：

- 延长寿命；
- 降低抑郁症发病概率；
- 降低苦恼程度；
- 提高对普通感冒的抵抗力；
- 改善心理和身体健康状况；
- 改善心脑血管健康状况，降低心脑血管疾病死亡风险 ；
- 面对困难和压力时具备更好的应对技巧。[5]

如何创造积极信念

此前，我在帮助大家摆脱限制性信念的时候，总会用到一个比喻，我觉得特别恰当。我会告诉大家，限制性信念与无限可能的思维模式之间的区别，就像温度计与恒温器之间的区别。温度计只有一个功能：对环境的变化做出反应。你能从温度计上看到温度，仅此而已。这就像在通常情况下人们对限制性信念的反应一样，人们会感到自己受到了限制，只能以受限和受控的方式做出反应，并且生活方式也受到种种制约。

恒温器与温度计不同，恒温器测量环境的温度，然后改变环境的温度。如果恒温器发现环境太冷或太热，它会改变环境的温度，达到它设置的理想温度。同样，如果你遇到外部或内部对你施加的限制性信念，你可以像恒温器一样拒绝那些限制性信念，创造一个与你的雄心壮志相适应的环境。

那么，你该如何最大限度地减少限制性信念，培养出一种超级英雄的思维模式呢？我认为可以采用以下三个步骤。

第一步，找到你的限制性信念

在此前的章节中，你已经读到了一些关于限制性信念的例子，但是限制性信念并不限于本书中的几例，它们数量众多。稍后，我们将重温一下与学习有关的七个最常见的限制性信念（七个关于潜能的谎言）。

它们会影响你的天赋、性格、人际关系、接受的教育，也会导致你内心的自言自语妨碍你实现自己的目标。现在开始留意一下，你在做什么事情的时候会对自己说“我不行”，即便你认为这件事情可能对你的生活并不重要。

比如，也许你会告诉自己，你并不擅长讲笑话。也许这对你来说并不是什么大不了的事，因为成为善于讲笑话的人并不是你的个人愿望。但是，你可能无意间告诉自己，“我没有娱乐天赋，不是个有趣的伙伴或者算不上一个能为对方带来欢乐的伴侣”；而这种自我对话最终会导致你在重要的社交场合或者需要在众人面前发言时，变得笨嘴拙舌。所以，当你发现你在对自己说“我做不到……”“我不是……”“我做不了……”或者类似的话语时，你需要留心。在做某件事情的时候，你打击、质疑了自己，即便只是一件琐碎的小事，对于你如何看待自己似乎并不重要，实际上你向自己传递的这些信息影响到了你对自己人生的整体判断。

Les Brown

莱斯·布朗

励志演说家

生命没有极限，除非你自己设置。

与此同时，你要努力找出这种自我对话的起因。限制性信念通常始于童年时期。但这并不意味着你的家人就是它们唯一的来源。你在童年时期所处的社会环境和教育环境也会让你产生限制性信念。有时候限制信念的产生仅仅是因为你在孩童时代对某件事情的最初几次尝试并不顺利。

你还需要意识到你的自我对话是如何阻碍你前进的，然后花点时间找到这些信念的来源，这样你才能完全挣脱束缚。因为只要你意识到这些限制性信念的存在，并且清楚它们只是你对自己的主观看法而非真实情况，这些限制性信念就会自然而然被你划入错误观点的行列。

一旦你发现了脑海中那些总是不断告诉你“你办不到”的声音，你就可以有力地回击它们。比如，当你发现自己在想“我总是把这类事情搞砸”，你就可以反驳“我过去并不擅长做这类事情，并不意味着我现在不能做好。你还是省省吧，别唠叨了”。

第二步，直面事实

限制性信仰最为恶劣的地方就在于，在很多情况下，它们完全是无稽之谈。你真的不擅长在公共场合演讲吗？你带领团队就会搞得一团糟

吗？不管走到哪里，你都是现场最无趣的那一个吗？有什么证据支撑这些结论呢？你实际遇到过多少次这样的情况呢？结果如何？

限制性信念最大的危害在于，它们会对我们的情绪产生极大的影响。当你产生限制性信念的时候，你很可能会发现理性自我在与限制性信念交战，而且往往会败下阵来。但是，自我对话中的限制性信念在现实中到底有多少事实基础呢？想想你在公共场合演讲的经历（顺便说一句，很多人对此深感恐惧，这很正常）。与其关注你在演讲时的感受，不如想想事情的具体经过。你被听众嘘下台了吗？演讲之后，人们有没有走到你的跟前嘲笑你，告诉你讲得多么糟糕？第二天，你的老板把你叫到他的办公室，让你考虑一下将来找一份可以一言不发的工作了吗？

我猜这些事情都没发生过。相反，你的听众很可能感觉你的演讲颇具感染力。如果演讲涉及专业内容，或许他们还会做笔记，从你的演讲中收获良多。这是否意味着你的下一次演讲应该搬到TED [3] 的讲台上？当然不是。但这绝对意味着，在向一群人传递信息方面，你本人与你脑海中那个声音所描述的你相比，更加优秀。

随之而来的问题是，自认为糟糕的表现在多大程度来源于自我对话的纠缠不休？对很多人来说，这才是关键问题。如果他们缺乏对某件事的自信，在做这件事的时候，内心的那个批评之声就会让他们分心，无法完全专注于手头的事情……最终导致事情以失败告终。这就是为什么我们要学会降服你的限制性信念，让它闭嘴息声，这非常重要 。你在这方面做得越好，在面对成长过程中的困难时，你就越能避免注意力分散。

所以，在你深入了解自己大脑中限制性信念背后的事实时，一定要考虑两件事情：第一，是否有证据证明面对某项任务，你确实有所欠缺或存在问题；第二，这些证据是否真实，是否只是被你内心批评、质疑之声扭曲后的伪证。

第三步，创造新信念

既然你已经找到了限制性信念，也深入了解了这些信念背后的实际情况，是时候采取最重要的一步了——创造一个信念，这个信念要比你一直以来接受的那些限制性观点、谎言更加真实，并且有利于让自己进入无限可能的境界。

你将在第6章中看到这个过程是如何发挥作用的，但是让我们现在就来浏览一下这一过程。比如，你的某个限制性信念总是让你在关键时

刻表现欠佳。你首先确定了它属于限制性信念，随后按照步骤了解了真实情况。你发现你会偶尔因为巨大的压力陷入紧张，但是即便你感到紧张，也鲜有灾难性的后果。经过仔细回忆，你可以想起好几次从紧要关头挺过来的经历。事实上，现在你认真想想，你成功的次数远远多于你跌跌撞撞的次数。

现在是时候创造一种新信念了。你的新信念是，没有人能够在紧要关头保持百分之百的成功率，你应该为自己在面对巨大压力时表现出色而感到自豪。 新信念有充分的事实支持，它会取代旧信念，在下一次的关键时刻，你就能拥有更加健康的思维模式。

我还为你提供了另外一种方法。这些年来，我和很多专家聊起过这个话题，而我们的谈话总是聊到同一点：只要你相信内心的批评、质疑之声是你真实的心声，是来自那个最聪明的你，那么它就会一直牵着你的鼻子走。我们中的许多人甚至会先说“我了解我自己”，然后紧接着说出一个限制性信念。

但是，如果你能为内心的批评、质疑之声创造一个独立的角色，与真实的你不同的角色，你就能更好地让它安静下来。这非常有效，同时你也可以从中获得乐趣。给你内心的批评之声起个荒谬、怪诞的名字，再套上丑陋、滑稽的面容。你可以想象它是从动画片里走出来的人物，就像那些低成本烂片里的角色。你可以嘲笑它只知道输出负能量。当他跳入你的脑海时，你就白眼相对。你越善于辨别这个声音与真实的你之间的不同，你就越能更好地阻止限制性信念妨碍你。

追求无限可能

既然你已经知道了如何克服你的限制性信念，现在就可以开始用积极的思维模式去追求无限可能的境界了。这听起来可能是一个大胆的计划，但有大量证据支持思维模式与个人成就密切相关。

詹姆斯·克里尔（James Clear）是《纽约时报》畅销书《掌控习惯》（*Atomic Habits*）的作者，他曾经做客我的播客，在本书后面的章节中，我还会提到他。他给我们描述了北卡罗来纳大学（University of North Carolina）积极心理学家芭芭拉·弗雷德里克森（Barbara Fredrickson）博士的一项研究。他以在森林里遇到一只老虎举例，强调了负面情绪对我们的影响，以此开始了我们的谈话。他指出：“研究人员早就知道，消极情绪会设置命令，让你的大脑做出特定的动作。例如，当有只老虎从你的面前走过，你会逃之夭夭。世界上的其他任何事情都

已经无关紧要。你的注意力全部集中在老虎身上，集中在老虎带来的恐惧之上，集中在思考如何摆脱老虎之上。”[6] 克里尔认为，消极情绪驱使我们缩小能力范围。 我们的注意力全部集中在如何摆脱比喻中的老虎之上，其他任何事情都变得无足轻重。如果我们受制于消极情绪，比如限制性信念，如果我们总是以这种幸存模式 （survival mode）生活，生活中可能性的范围便会缩小，我们只能受困其中。

弗雷德里克森博士发现，积极的思维模式会导致完全相反的结果。她设计了一个实验，参与者被分成5组，观看电影剪辑视频。第一组观看的是能让人开心的视频片段；第二组观看的是能让人产生满足感的视频片段；第三组观看的是能让人产生恐惧的视频片段；第四组观看的是能让人产生愤怒的视频片段；第五组为对照组。

在他们看完视频后，研究人员要求参与者想象与他们刚刚观看视频相似的情况，并考虑如何应对这种情况。然后，参与者要填写一张表格，表格上有20个以“我想要”开头的句子，但是内容空白，需要参与者补全句子。那些经历过恐惧和愤怒的参与者写出的答案最少，而那些经历过快乐和满足的参与者比对照组给出的答案还多。克里尔指出：“换言之，当你体验到快乐、满足和爱等正面、积极的情绪时，你会在生活中看到更多的可能性。”[7]

同样需要注意的是，积极的思维模式具备的好处远远超出了积极情绪所带来的好处。克里尔给出了这样一个例子。

孩子在外面跑来跑去，在树枝上荡秋千，和朋友们一起玩耍，这样就能开发运动能力（身体技能）、与他人玩耍和与团队沟通的能力（社交技能），以及探索和审视周围世界的能力（创造技能）。通过这种方式，游戏和快乐的积极情绪会促使孩子学会日常生活中所需的技能，这些技能不仅实用而且极具价值……推动探索和学习新技能的童年幸福时光可能早已逝去，但是童年学会的技能却永远留存下来。[8]

弗雷德里克森称之为“拓展和构建 ”（broaden and build）理论，因为积极的情绪拓展了个体对可能性的认识和个体的思维，反过来又让个体构建新的技能和资源。这些技能和资源可以为个体生活中的其他领域提供价值。

该理论和上文提到的研究表明，积极情绪可以：①拓展人们关注事物的范围和人们的思维；②消除挥之不去的负面情绪唤醒；③增强心理韧性；④建立相应的个人资源；⑤触发向上的螺旋式上升，使人们获得

更强烈的幸福感；⑥为人类的繁荣昌盛播撒种子。这一理论还传递了一个重要的信息，它告诉人们，无论在自己的生活还是周围人的生活中，都应该培养积极的情绪。之所以这样做，不仅是因为这会让他们在当下感觉良好，更是因为这会让人们自我提升，走上成功和健康的长寿之路。[9]

新的思维模式让你内心的批评、质疑之声不再躁动，也为你呈现了一个充满各种可能性的世界。当你的内心充盈着积极的情绪时，你可以看到此前从未留意到的东西，而且能够紧紧地抓牢它们。此外，如果方法得当，你还可以顺利地踏上通往无限可能境界的大道。

小结

此前，我们对什么是可能的、什么是不可能的形成了自己的定义，为了提升学习速度，我们必须超越这些狭隘的定义。接下来，你将了解到七个关于潜能的谎言，很多人对它们深信不疑，然而它们恰恰是阻碍我们前进的限制性信念。在我教导人们如何学习的几十年中，我看到学生和客户坚持这些错误的信念。你所面临的这些限制正是你通往无限可能境界的唯一障碍。毕竟，如果人们认为提升阅读速度毫无可能，他们就无法学会更快地阅读。如果人们一直告诉自己记性不好，他们就无法提升记忆的效率。一旦你摆脱了这些所谓“极限”的蛊惑与催眠，所有的事情就会变得井然有序、顺顺利利。通过戳穿谎言，你将击穿通往无限可能境界道路上的核心障碍。在进入下一章之前，我们先来回顾一下本章的内容。

- 想一想，当你看到别人取得了成功，并且给你留下了深刻的印象，你可以从中汲取怎样的灵感？
- 想象一下你内心的批评、质疑之声，给它换一副面孔或一种声音，这样它在你心中的可信度就会逐渐下降。
- 现在就直面一个限制性信念。对于哪件事情，你会经常告诉自己“我办不到”？找出证据来证明这个信念背离事实。

第6章 七个关于潜能的谎言

Wayne Dyer

韦恩·戴尔

畅销书作家，演讲大师

我们能力有限，这绝对是一个弥天大谎。

唯一能限制我们的就是相信极限的存在。

在你自我灌输的谬论中，最具限制性的是哪些？

你如何才能克服这些谬论的削弱效应（debilitating effect）？

你怎样才能把这些限制性信念转变成积极信念呢？

你被骗了。有时候你反复被欺骗，有时候受骗的只有你一人。有关我们能力极限的错误信息几乎无穷无尽，我们都是这些错误信息的受害者。我们频繁地接收这些信息，大部分人别无选择，只能信以为真。问题在于，这些信息的内涵与你进入无限可能境界的追求背道而驰。“我们已经接受的限制性看法”，你也可以称之为“与潜能有关的谎言”，它们会让我们停滞不前，误入歧途。让我们来看看七个限制性信念，详细地了解它们，揭开它们的真面目，然后用积极信念取而代之。

谎言1：智力是个固定值

瑞伊是个相当积极的人，她经营着自己的企业，社交圈子也很广，喜欢与那些胸怀大志的人相处，因为这些人敢于想象大多数人做梦都不敢想的事情。

可是当瑞伊有了女儿之后，她才意识到也许她的思维并不像她想象的那样积极。一种不同的思维模式开始以非常微妙的方式显现出来。首先是瑞伊对于尚且年幼的女儿的行为方式的看法。瑞伊坚持的观点是“她生性如此”，她并不相信自己可以影响女儿的行为方式。当她的老公试图教女儿新东西时，瑞伊发现她感到一种微妙的不适，想去保护女儿，如果女儿不学习，也就不会在学习的过程中遭遇挫折，从而可以避免随之而来的失望与沮丧。她注意到，她总认为女儿“学习这个为时尚早”。

有一天，瑞伊的老公望着她，说道：“你认为她缺乏学习能力吗？她要永远原地踏步，驻足不前吗？”答案当然是否定的，她爱自己的女儿，小姑娘不仅聪明而且好奇心强，每天都在学习新知识。情况显然与瑞伊

想的不一样，但是瑞伊发现她的内心深处有一个信念在对她低语："不，孩子生性如此，难以改变。"瑞伊对自己女儿的智力始终抱有一种成见，这令她非常痛苦。

这些信念非常微妙。我们中鲜有人会有意识地思考自己遇到的限制或者我们认为别人遇到的限制。但是在生活中的关键时刻，这些限制还是会影响我们的幸福，影响我们的工作、家庭生活甚至我们的孩子。如果我们认为自己无法进步，那么我们就只能止步不前。如果你从一开始就不相信自己可以取得成功，那么在做任务时就会感到困难重重。

斯坦福大学心理学教授卡罗尔·德韦克（Carol Dweck）阐述了固定型思维模式（f ixed mindset）与成长型思维模式（growth mindset）之间的区别。

在固定型思维模式下，学生认为自己的基本能力、智力、才能都只是固定不变的。换言之，他们具备定量的基本能力、智力和天赋，一成不变。所以他们一直以来的目标就是让自己在别人的眼中看起来很聪明，永远不会像个傻瓜，这样就好。在成长型思维模式下，学生明白自己的才能和能力可以通过个人努力、优质教学和坚持不懈得以提升。并不是说他们相信人人一样或者人人都能成为爱因斯坦，他们相信的是只要努力，每个人都能变得更聪明。[1]

许多人与瑞伊一样，从来没有考虑过自己是固定型思维模式还是成长型思维模式。大部人只是在不知不觉间采取与家人一致的思考模式。尽管这非常微妙、难以琢磨，但是采取不同的思维模式，我们对待生活的方式也会不同。如果你的思维模式属于固定型思维模式，那么你会认为"事情只能如此，我们没有能力改变现状"。如果你的思维模式属于成长型思维模式，那么你的观点就是"我们有能力去改进任何事情"。

如果瑞伊认为她的女儿无法进步或成长，哪怕是一丁点儿女儿都办不到，她不去教导女儿，那么她会做什么呢？她可能会安抚女儿，让女儿暂时休息，分散女儿的注意力。这些做法确实能缓解女儿当下的压力，但对女儿的成长毫无益处。同样，作为成年人，如果我们自认为学习能力不足，不去承担责任，不去自学我们想要或者需要知道的知识，我们会怎么做？我们会告诉自己这些知识并不是必学的，会给自己找借口，我们会埋怨其他人或者抱怨环境，然后把注意力分散到那些让我们感觉良好的事情上。

对于这种限制性信念，可能你已经忘记了它们产生于何时，抑或它

们诞生于你的童年时期。这种限制性信念对于你如何看待你的智力和学习能力会产生深刻的影响。智商分数及测试诞生于20世纪的第一个10年，目的是更好地评估哪些学生会在学校接受教育的过程中遇到较多的困难。法国政府委托很多科学家设计可以衡量智力的测试，法国心理学家阿尔弗雷德·比奈（Alfred Binet）和他的学生泰奥多尔·西蒙（Theodore Simon）是首批完成任务的科学家。[2] 他们设计出的测试考虑到了年龄因素，因为年龄与智商有关。另外，因为他们设计的测试可以在其他语言和文化中非常方便地被实施，所以颇受青睐。[3]

自智商测试诞生已经100多年了，这些测试是否真的能用来衡量人类的智商，或者说是否真的能用来衡量人类获取和吸收知识与信息的能力，至今仍然存在激烈的争论。非常有趣的是，比奈本人对他的测试方法并不满意，因为它测量不出创造力和情商（emotional intelligence）。[4] 此外，我们的文化氛围让智商分数得到了本不应该有的重视程度。我们倾向于认为，固定不变的智商得分正确地反映了我们的智力水平，事实并非如此。 实际上，智商测试衡量的是我们目前在学习方面的能力，而非天生的智力。[5] 直到今天，智商测试仍然无法衡量创造力或实践智力 [4] （practical intelligence），当然也无法衡量情商。[6] 而创造力、实践智力、情商这三项素质在工作和生活中的重要性日益提升。

最重要的一点是，我们要记住考试成绩与你的学习能力之间并不能画等号。爱尔兰国立大学的布莱恩·罗奇（Bryan Roche）表示："有些人声称人类的智商终生不变。实际上，相对不变的是我们的智商测试得分，并非我们的智力水平，我们的智力水平是不断上升的。"[7]

戴维·申克（David Shenk）在他的著作《天才基因》（*The Genius in All of Us*）一书中进一步阐述了这一观点。他写道，每个人都有成为天才的潜力，或者说至少每个人都拥有巨大的潜力。但是，我们更愿意相信我们要么是天才，要么不是，或者我们要么有天赋，要么没有，因为这样的想法可以让我们逃避掌控自己生活的责任。"相信天赋和限制是与生俱来的，这样心理更容易承受：我之所以不是一个伟大的歌剧演唱家，是因为我天生就没有这种能力。这就是我固有的看法。认为天赋是与生俱来的，能让我们更轻松地面对这个世界，免于承担他人期望的重荷。"[8]

智力不仅具有可塑性，而且培养成长型思维模式的能力决定了智力

的可塑性。开始审视你的态度吧。倾听你的说话方式,固定型思维模式通常会从你的语言中流露出来。也许你会对自己说“我不擅长阅读”，这种说法意味着你认为这种情况恒定不变，你的技能无法提高。你可以试着换种说法——“这是我目前还不擅长的事情”，你可以将这种话语上的转变应用于任何事情，从而帮助自己取得进步。

智商测试的分数无法决定你的未来。它们不能决定你的学习能力，也不能决定你的最终成就。你要把你的学习牢牢掌握在自己的手中。

事实是这样的 ：重要的不是你多么聪明，而是你在哪些方面聪明。智力分为多种类型（我稍后将详细介绍）。智力是态度与行为的结合，并且受到环境的影响。

新信念 ：智力是不断变化的。

谎言2：我们只开发了大脑的10%

我们都听说过这个谬论。可能有的人是听老师说的，有的人是从朋友口中得知的，还有些人是通过媒体（可能是纪录片、电视节目，也可能是电影）知道的。每每提到人们朝思暮想的能力上限时，我们总能看到这个谬论：如果我们能开发我们大脑剩余的部分，那么我们能取得怎样的成就？

这个谬论有许多不同的来源，与其他公众舆论形成的过程类似，它也是建立在一系列连续的事件之上的。有人认为它来自威廉·詹姆斯（William James），他是一位作家，同时也是一位哲学家。他在《人类的能量》（*The Energy of Men*）一书中写道：“我们只利用了自己思维和身体禀赋的一小部分。”[9] 它也可能源于法国物理学家皮埃尔·弗卢龙（Pierre Flourens）的作品，他在19世纪末发现了大脑和神经系统的工作原理以及二者是如何协同工作的，并因此享有盛名。

这个谬论也可能与卡尔·拉什利（Karl Lashley）博士在20世纪20年代的研究有关。当时，拉什利移除了实验鼠一部分大脑皮层 [5] ，发现实验鼠仍然可以重新学习一些任务。所以他做出了错误的假设，认为我们并没有使用大脑的所有部分。[10] 有些人则将这种谬论归咎于早期PET扫描 [6] 和功能性磁共振成像（fMRI）扫描生成的神经图像 [7] 。有些人对这些图像做出了简单的解释，“你拿起某件东西时，你的大脑就是这个样子”。在这些图像里，大脑通常只有一部分是高亮的，所以外行很容易得出结论，认为我们在某一时刻只使用了大脑的一小部分。[11]

在过去的100年中，无数的广告和电影也为这一假设推波助澜。

2011年上映的电影《永无止境》改编自小说《暗黑领域》（*The Dark Fields*），片中提到我们仅使用了20%的大脑功能；2014年上映的电影《超体》（*Lucy*）也称无论何时，我们对大脑功能的利用率仅仅达到10%。剧集《黑镜》（*Black Mirror*）援引事实或数据素来都会经过深入的研究和反复的斟酌，并以此闻名。而在2017年，《黑镜》也加入了吹捧前述谬论的行列，在该季其中一集提道："即便在极佳的状态下，我们也仅仅利用了40%的大脑能力。"所有这些电影、小说或者电视剧的情节，都认为大脑最大的潜能始终处于隐藏状态，它们关注的焦点是如何才能释放大脑的这种潜能。

毫无疑问，这个谬论流传甚广，几乎无处不在，但是，它是错误的。

在美国国家公共广播电台的节目中，主持人播放了一段来自《超体》的片段，摩根·弗里曼（Morgan Freeman）用他那充满感染力的低音提出数个问题："如果有一种方法可以让我们百分之百利用我们的大脑，那会怎样？我们能做哪些事情？"《超体》这部电影正是基于这种假设。

神经学家大卫·伊格尔曼（David Eagleman）给出的答案直截了当："到那时，我们能做的事情和我们现在做的事情别无二致，也就是说，我们其实已经百分之百地利用了我们的大脑。"[12]

支持大卫·伊格尔曼观点的证据不计其数，无法在这里一一列举，加拿大不列颠哥伦比亚省西蒙弗雷泽大学（Simon Fraser University）的心理学教授巴里·拜尔斯坦（Barry Beyerstein）也列举了一些重大科学发现，以此驳斥这一谬论，转述如下。[13]

- 研究遭受过损伤的大脑得出的结论，与之前各种理论得出的结论相反，事实上，大脑中没有一个区域可以承受损伤而不丧失能力。通过扫描大脑可以发现，无论我们进行哪种活动，大脑所有的区域都处于活跃状态。即使在我们睡觉时，我们大脑的所有部分也都处于活跃状态。
- 我们的大脑是耗能大户。从重量来看，大脑的重量仅占人体体重的2%，但是它在耗能方面却占到了身体总耗能的20%，多于任何其他器官。如果一个器官仅有40%或者更少的部分处于工作状态，我们绝无必要为了它消耗如此巨大的能量。
- 同时，科学家已经得出结论，大脑的不同区域具有不同的功能，它们是协同工作的。几十年来，科学家绘制了整个大脑的图谱并得出结

论，大脑的每个区域都有自己的功能。换言之，根本不存在无功能的区域。

最后，正如我们所知，大脑会利用突触修剪[8]（synaptic pruning）的过程。如果我们不去使用大脑中较大的一部分，这一部分就会大面积地退化（不必担心，我们不会出现这种情况，除非患上脑部疾病）。[14]

总而言之，这个谬论毫无真实性可言。神经学家巴里·戈登（Barry Gordon）供职于约翰斯·霍普金斯大学医学院（Johns Hopkins School of Medicine），该院位于巴尔的摩。巴里在接受《科学美国人》（*Scientific American*）杂志的采访时表示，这个观点“错得离谱，简直可笑”。[15]

事实是这样的：我想让你们从这部分学到的是，你们现在可以利用的就是你的整个大脑。电影和电视节目所描绘的乌托邦对你来说完全可以实现。所有人都在使用自己的整个大脑，但是有些人显然用得更好。这好比绝大部分人都肢体健全，但是有人比其他人更快、更强壮、更灵活、更有活力。关键在于要学习如何尽可能更高效地使用你的大脑，读完本书之后，你将掌握相关的方法。

新信念：我正在学习用最好的方式使用我的整个大脑。

谎言**3**：犯错等于失败

每当我们听到爱因斯坦这个名字，我们想到的是才华横溢、智力非凡，而大多数人都会认为自己永远无法取得与他类似的成就。我们把爱因斯坦的伟大成就与他的聪慧过人联系在一起是理所当然的；爱因斯坦推动了整个科学领域的发展，在物理学方面的贡献尤为突出，他在这方面的贡献胜过其他任何科学家。我们现代最重要的科学技术，正是因为他的研究发现。

爱因斯坦声名显赫，所以大家觉得他极少犯错，事实并非如此。首先，如果用一个词来概括他的人生发展之路，那就是“缓慢”。作为学生，老师一度认为他无法达到平均水准。[16] 幼年时代，他的思维和学习方式都明显与班上其他学生不同。例如，他喜欢解决较为复杂的数学问题，对于“简单的”问题则不太擅长。[17]

在科研生涯的后期，爱因斯坦还犯了简单的数学错误，这些错误出现在他最重要的几本著作之中。他犯过许多错误，比如在各个版本的相对论中因为疏忽大意，共有七处重大错误；计算与实验有关的时钟同步时，他也犯了错误；为了确定液体黏度，在运用数学和物理知识进行计

算时他也犯了很多错误。[18]

因为爱因斯坦犯过错误，大家就会觉得他是失败者吗？绝不可能。最重要的是，他没有让错误阻止自己前进的脚步。他不断地进行实验，并在自己从事的领域做出了伟大的贡献。他说过一句话："一个人从未犯错是因为他不曾尝试新鲜事物。"大家经常引用这句名言。没有人会记住他犯过的错误，我们记住的是他的丰功伟业。

那么，我们为什么如此畏惧错误呢？这是一种根深蒂固的想法，比如在学校上学期间，学校的评价体系针对的就是我们犯下的错误；在任何考试中，我们犯错的数量决定着我们能否通过考试。在课堂上，回答问题时说出了错误的答案，大部分人会觉得羞愧难当，下次不会再主动举手。遗憾的是，人们没有把犯错作为学习的方法，而是将其作为衡量一个人能力的工具。犯错过多，会让你考试不及格甚至留级。

我们需要改变这种看法。很多人未能兑现自己的能力，而且这种人不计其数，究其原因就是太惧怕犯错误。与其把错误视为失败的证据，不如把它们当作你正在努力尝试的证据。

贝丝·康斯托克（Beth Comstock）曾任通用电气（General Electric）副董事长。在她任内，通用电气被迫放弃了投资的一个新产品系列，贝丝和她的团队学会了如何面对错误。贝丝后来写了《先见之明：勇气、创造力与改变的力量》（*Imagine It Forward: Courage,Creativity,and the Power of Change*）一书，她经常会谈及企业和从业者需要面对不断增多的各种要求，并且需要尽快适应，及时变革。[19] 她回顾了此前的经历，她和她的团队并没有把犯下的错误视作一次失败，而是作为学习过程中的重要教训，最终他们开发出了新的产品系列，推动公司继续前进。[20] 她们没有陷入错误的泥沼，而是思考自己从中学到了什么。

事实是这样的：错误并不意味着失败。错误证明你在尝试新事物。你可能觉得自己必须是完美的，不能犯错，但是在生活中，你无须与别人比较，而应该与昨天的自己进行比较。如果你能从错误中吸取教训，那么错误就会成为推动你进步的能量，让你变得比昨天更好。

另外，切记：犯错是人之常情，并不是你的个人错误。犯错与个人品行无关。很多人在犯错之后便轻易地得出结论，认为自己天生一无是处。错误是你造成的，但是错误绝不是你主宰的。把错误踩在脚下，就像垫脚石一般，帮助你提升自我以达到更高层次。决定我们人生走向

的，绝不是我们为什么犯错，而是我们如何面对错误。

新信念 ：犯错绝非失败，不能从中汲取教训，才是最大的失败。

谎言4：知识就是力量

我们都听过“知识就是力量”这句话，很多人把它视作我们学习的原因，好像只有知识才能给予我们力量。你可能也听过这个句子的另外一层意思，但是意图与之完全相反：因为“知识就是力量”，所以我们要对他人隐瞒信息或者知识，比如在谈判之中。

尽管人们通常认为“知识就是力量”这句话出自弗朗西斯·培根（Francis Bacon）之口，实际上，这句话首次出现在托马斯·霍布斯（Thomas Hobbes）于1651年出版的《利维坦》（*Leviathan*）一书中。托马斯年轻时曾担任培根的秘书，他在《利维坦》中使用拉丁语表述“scientia potentia est”，即“知识就是力量”。1655年，他的另外一本书《论物体》（*De Corpore*）出版，书中详细阐述了“知识就是力量”这一观点。但是多年以来，人们对于霍布斯原话的理解只是断章取义。在原著中，霍布斯说：“获取知识的目的是获得力量；应用定理是为了构建难题。最后，全部思辨的目标乃在于践履某项活动，或是把事情办成。”[21]

换句话说，知识固然重要，但是要想把知识转化成力量，就需要“践履某项活动”。我们的社会文化正是在这个环节出了问题。如前所述，我们每天都会接收大量的信息。我们获得知识的机会比人类历史上任何时候都要多，然而，这种信息过剩反而让我们采取行动的难度陡然提升。

我也曾经相信“知识就是力量”这个谬论。当我还是那个“脑子坏掉的孩子”时，我最大的愿望就是能够像教室里的其他孩子一样正常地学习。但是当我能够做到这一点之后，我很快就意识到，拥有知识并不会让我与众不同，真正让我脱颖而出的是能够应用学到的知识。

事实是这样的 ：知识不是力量。它只是具有转化成力量的潜力。你可以阅读本书，学习书中的一切，但如果你没有吸收并应用知识，那么本书便毫无用处。世界上所有的图书、播客节目、研讨会、其他在线节目和社交媒体上的励志类文字，只有在你把知识付诸行动的时候才能发挥作用。

谈论学到的知识非常容易，但我希望你们不要仅仅是口头讨论，而是用双手去展示所学。做得好远远胜过说得好。不要只是做出口头承诺，要用行动去证明。行动的结果会为你发出最响亮的掌声。

新信念 ：知识×行动＝力量。

谎言5：学习新东西非常困难

听到“学习”这个词的时候，我们通常会想到学校。学校很难给人留下美好的记忆。即使有些人在学业方面成绩出色，但学校依旧是我们经历青春成长痛苦的地方，是我们第一次感受浪漫爱情的地方，当然也可能是我们第一次表白被拒的地方，还可能是我们体验百无聊赖的地方。包括我自己在内，很多人在校期间都在苦苦挣扎，心中增添的是一分羞愧、一分怀疑，总是觉得自己太 蠢、太笨，什么也学不会。这样的念头挥之不去，给“学习”二字蒙上了一层灰暗的颜色。 难怪我们一想到学习，就会把它和“困难”“斗争”联系在一起。

卡罗尔·格雷德（Carol Greider）是美国著名的分子生物学家。她因为“发现端粒 [9] 和端粒酶如何保护染色体”而与伊丽莎白·布莱克本（Elizabeth Blackburn）和杰克·绍斯塔克（Jack Szostak）一起获得2009年诺贝尔生理学或医学奖，这项研究最重要的应用前景就是加深我们对于癌症的理解并用于癌症治疗。[22] 格雷德获得了“彭博杰出教授”（Bloomberg Distinguished Professor）和“丹尼尔·那森斯教授”（Daniel Nathans Professor）等殊荣，她也是约翰斯·霍普金斯大学分子生物学和遗传学主任。拥有如此辉煌的职业生涯，人们多半会猜测格雷德在校学习期间是位尖子生，顺风顺水地完成了学业，然而事实并非如此。

卡罗尔回忆道：“上小学时，老师觉得我拼写不好，也不会发音，所以让我参加补习班。我记得有位老师把我带出教室，带到另外一个地方参加补习班。当然，那时的我感到自己没有其他孩子优秀。”[23]

结果老师发现卡罗尔患有诵读困难症。诵读困难症是学习无能（learning disability）的一种，会影响大脑中处理语言的部分。在识别语音和将它们与字母和词汇建立联系等方面，患有诵读困难症的人会遇到障碍，从而导致阅读困难，有时候还会导致说话困难。[24] 格雷德觉得自己很愚蠢，也感到这种情况很难克服，但她并没有因此放弃。

我一直在想办法迎头赶上。虽然我不会拼写单词，但是我学会了如何高效地记忆。后来在化学和解剖学之类的课程上，必须记忆知识点，我发现自己非常擅长记忆知识点。我从来没有规划过我的职业生涯。我觉得这就像是我戴上了眼罩，笔直向前，我经历了很多可能会是阻挡我前进的事情。我埋头向前。我要不断地调整、适应，这是我很早便掌握

的技能。[25]

尽管在校学习最初遭遇困难，但是她找到了其他方法来弥补自己的短板，正是因为她具备了适应能力，最终她不仅在学习中化解了难题，更在科研领域攻坚克难，做出了巨大的贡献，改变了我们对癌症的看法。卡罗尔曾在学习过程中遇到困难，但是她想出了办法，克服了自己的不足之处。这也就是我要说的，关键不在于你有多么聪明，而在于如何变得聪明。　　因为卡罗尔解决了她在学习过程中遇到的问题，一路走来，现在她的工作甚至已经对全世界产生了巨大的影响。

事实上，学习并非总是轻松愉快的，但是努力总能收获回报。我认为，学习总是伴随着一丝不舒服的感觉，否则，你仅仅是在巩固已知的知识。如果你曾经尝试用钝刃砍木头，你肯定清楚用钝刃和用利刃完成任务需要的时间和精力差别巨大。与此类似，缺乏动力或者方法不当，都会让你放慢脚步，让你觉得学习难于登天，我们将在本书后面告诉你如何解决这些问题。

关键是向前的脚步要稳健，不宜太大。想一想石匠的工作，他们会坐在工作台前，敲打着自己面前的石头，感觉这项工作似乎永无止境，只能在石头的各处凿下一些细屑或者敲出凹痕。但是很快，石头就裂开了。这是一蹴而就的结果吗？当然不是，之前长时间进行种种工作都是为了最终分开石头做准备。

对待学习要具有石匠般的精神。这需要你培养耐心，保持积极的态度，根据自己的需要做出调整。如果你最擅长拿着书本进行学习，这自然是一件好事，但是如果你已经明白书本学习对你不起作用，为什么还要一直尝试同一件事呢？你需要寻找其他有效的学习方法。

明白这个道理并不困难，但是想要取得进步，就要付出努力。其实付出的努力可能没有你想象中那么巨大，但关键在于坚持。你必须耐着性子，一遍又一遍地像石匠般重复工作。如果你能做到这一点，你不仅能收获来之不易的知识，还能培养坚韧不拔的毅力，让自己的意志品质变得更加优秀。

事实是这样的　：有时学习新事物确实很难。更准确地讲，你必须理解学习需要一套方法，当你知道如何学习的时候，学习这个过程也会轻松许多。

新信念　：当你学会了新的学习方法时，学习新事物这个充满挑战的过程会变成一件乐事，也会更容易、更愉快。

谎言6：其他人的批评很重要

几年前，迪帕克·乔普拉（Deepak Chopra）举办了一次活动，他邀请我发表主旨演讲。演讲结束之后，我坐在观众席观看剩下的节目。这时，一个高大的身影走近我，影子掠过我的头顶，我猛地一抬头，居然是我最喜欢的戏剧演员之一金·凯瑞（Jim Carrey）。

随后，在活动现场，大家开始深入讨论关于创造力的话题。其间，金·凯瑞对我说："吉姆，我正在拍摄《阿呆和阿瓜2》（*Dumb and Dumber 2*），我需要变得非常聪明，才能变得越来越蠢，从而进入阿呆和阿瓜的世界。"

几周之后，我便前往他的家中与他合作。在一次休息期间，我在厨房做牛油果沙拉，这是我最喜欢的健脑食品之一。我问他："你为什么会那样表演？你的表演风格独一无二，你在镜头面前显得有点极端。"金·凯瑞说："我这么表演是因为我想让观众做他们自己。这个世界上最滑稽的事情就是人们因为害怕别人的看法，所以阻止和限制自己表达内心的真实想法。"对金·凯瑞来说，这种观点如同宗教信仰一般，他认为这种观点可以"让人们从忧虑中解脱出来"。他在玛赫西管理大学（Maharishi University of Management）的毕业典礼演讲中详细地阐述了这一点。

一直以来，我的人生目标都是让人们从忧虑中解脱出来……你将如何为这个世界服务？你的才华能为人们提供什么？你需要弄清楚这些问题……你对于别人的影响是最有价值的货币。我们一生所获得的一切终会腐烂、破碎，你能够留在世间的只有内心的思想。[26]

在这个世界上，孩子的学习速度是最快的，部分原因是他们不在乎别人对他们的看法。孩子不会对失败感到羞愧。在学习走路的过程中，他们会多次跌倒，但是也会多次爬起来，绝不会觉得尴尬，他们满脑子只有学会走路。随着年龄的增长，我们很难再保持这种开放的心态。比如，我们会去学习歌唱或者编程，一旦我们有个音调唱低了或者在学习过程中犯了其他错误，我们就会畏首畏尾甚至停滞不前。

想要进入无限可能的境界，就要摆脱对他人批评的恐惧。历史上不乏这样的例子，很多人战胜了周遭的负面评价，迈向了成功。莱特兄弟让比空气重的机器在天空中飞翔，完成了那时令人难以置信的壮举，然而最初，他们的想法几乎没有得到任何赞誉。1903年12月17日，他们完成了首航，回家的路上既没有乐队欢迎，没有人递上雪茄，也不见彩带飘飘。唯一"欢迎"他们的却是质疑的声音。

弗雷德·凯利（Fred　Kelly）是莱特兄弟个人传记的作者，他写道，莱特兄弟的邻居觉得莱特兄弟的成功难以相信。其中一个邻居说："我知道你们很诚实，你们说你们坐在机器里在天空中飞翔，我相信你们。但是，那是因为在卡罗来纳海岸，有特殊的条件可以帮助你们。也就是说，你们在其他地方是办不到的。"[27]

这与我们预期中的热烈反响相距甚远，对吧？

报纸和其他媒体也没有报道他们的成就。根据凯利的说法，当时很多著名科学家都已经解释过人类不能飞行的原因，因为记者也怕自己沦为笑柄，所以没有报纸愿意报道他们的故事。[28] 备受尊重的科学家都曾表明飞行在科学上是行不通的，所以也没有任何编辑想要刊登、报道直接驳斥科学家此前的观点。缺乏公众认可并没有让莱特兄弟感到不安，他们知道还需要做更多的工作，着手完善他们的飞行器，最终他们的飞行器赢得了应得的认可。

在考虑尝试新事物的时候，大多数人都会害怕别人的看法。莱特兄弟的故事表明，公众的想象力平淡无奇，甚至到了令人悲哀的地步。与事实相比，人们更愿意相信他们认为可能会发生的事情。

事实是这样的　：创造你想要的生活可能会遭遇一些可怕的事情。但你知道什么更可怕吗？后悔。总有一天，我们会咽下最后一口气，那时别人的意见或者你的恐惧都不再重要。重要的是，我们如何度过自己的一生。如果你听从某人的建议，那么他的批评也值得一听；对于无法为你提供中肯建议的人，你完全可以忽视他们的批评。无论你做什么，人们都会质疑你、批评你。你总是会对自己下不公平的判断，只有打破这些判断，你才能知道自己真正的潜能。不要让别人的观点和期望左右甚至毁了你的一生。

新信念　：我不会强求你喜欢、爱上或者尊重我的工作。我的事情与你无关。

谎言7：天才是与生俱来的

李小龙是公认的电影明星、哲学家，也是武术搏击史上最成功的搏击家之一。然而，回顾他的一生，如果你假设天才是与生俱来的，你肯定想不到他会成为很多人的偶像。

李小龙的家人在他出生不久后就从美国旧金山搬到中国香港。[29] 他们到达香港后不久，香港就被日军占领，李小龙在政治和社会动荡的香港度过了他的童年。年轻时，李小龙也深陷困境，他是最尴尬的局外

人：因为他是在美国出生的中国人，所以同班同学都会取笑他。他也不像私立学校里的其他孩子，他们都是英国人，也会因为李小龙是“东方人”而嘲弄他。时时刻刻，他总是受到这种紧张感和压迫感的困扰，所以他选择通过打斗渡过难关。[30] 他因此变得非常好斗。他的成绩不好，而且经常在学校打架，所以他只能转学到其他小学。

13岁时，李小龙遇到了武学大师叶问。叶问把他招入自己开设的武馆，开始向他传授咏春拳。与他在其他学校的情况一样，在武馆里，李小龙依旧会受到其他同学的嘲弄，他们觉得李小龙与他们不同，所以不具备学习武术的资格。李小龙必须不断地证明自己，证明自己的能力，他甚至开始在街头斗殴。李小龙参与斗殴的时间远比他坐在书桌前的时间长，而他的好斗成性也让他在街头“声名鹊起”。

一次特别严重的街头斗殴之后，一位高级警官联系到李小龙的父母，告知他们自己将逮捕他们的儿子。因为前一天被他毒打的男孩正是这位警官的儿子。李小龙的父亲赶紧安排他返回美国。李小龙返回美国时，口袋里只有100美元。后来在一次访谈中，李小龙说：“就像大多数刚到美国的华人孩子一样，我的第一份工作是在餐馆刷盘子、打扫餐桌。”31刚开始，他打零工养活自己，后来他开始教授武术。

李小龙不仅才华横溢，而且愿意教导他人。他乐意接纳所有向他拜师学艺的人，不分种族和背景。

这很快激怒了奥克兰当地的华人群体，他们认为武术技巧不应该教授给华人以外的群体。最终，李小龙被迫出手， 捍卫自己教学的权力。坚持中国功夫传内不传外的武术家向他提出比武挑战，并表示如果他赢了，他可以继续开办武馆；但是如果他输了，他就必须关闭武馆，停止向华人以外的族群教授武术。

李小龙的武术风格不同于其他任何一种武术形式。当他还在香港地区的时候，他上过舞蹈课。1957年，他还因为出色的舞姿而赢得了香港地区恰恰舞冠军。他把自己在舞蹈中学到的动作引入格斗技巧。其他拳手大多采取双脚固定的站姿，而他却不断地移动双脚，让他能够迅速应对对手的动作。李小龙的一生都在不断地求变，不断地调整自己，适应对手。最终，他的武术风格不仅囊括了咏春拳，还融合了拳击、击剑和舞蹈。

新势力对阵旧势力，这是一个重大的转折点。李小龙的妻子琳达（Linda）当时怀孕8个月了，她对那场比试记忆犹新，整个过程近乎滑

稽。她回忆说，李小龙只花了3分钟就把对手击倒在地，而且在被击倒之前，对手满场乱跑，试图摆脱李小龙。

比赛结束之后，尽管李小龙赢得了对决，琳达却看到李小龙双手掩面。他告诉琳达，他的训练没有让他为这样的战斗做好充足的准备。如她所说，由此李小龙的武术向着自己的风格演化。

此战之后，李小龙不再将他的知识或者教诲束缚在条条框框之中，也抛弃了原来的许多训练方式。他怀着开放的心态，从咏春拳和功夫之外的格斗领域汲取养分，加以利用形成了自己的武术哲学。在后来的采访中，他谈道："我不再迷信武术风格，我不再相信存在什么中国的格斗方式、日本的格斗方式。"32李小龙认为，搏击是一种自我表达的终极方式，应该突破传统的套路。"当人们找我学习武术时，他们并不是来找我学习如何防身自卫的。他们想要学习如何通过动作、愤怒或者决心表达他们自己。"他相信个性比任何风格或者流派都更重要。

人们记住李小龙，不是因为他在学术上的造诣，而是因为他的坚韧不拔、他击败对手的能力，以及他设法打破传统思维的条条框框，将不同的格斗风格融合在一起，创造出一种全新的哲学理念。那么，他一生下来就是天才吗？他不经雕琢就能在身体上、精神上和哲学上取得非凡成就吗？

丹尼尔·科伊尔（Daniel Coyle）在《一万小时天才理论》（*The Talent Code*）一书中深入探究了天才到底是天生禀赋，还是可以通过后天进行开发培养的。他认为"伟大并非与生俱来，而是通过后天培养出来的"。通过深入练习、启迪、激发以及大师的指导，任何人都可以深入地发掘自己的天赋，让自己看起来就像天赋与生俱来的天才一样。[33]

李小龙的女儿李香凝（Shannon）在我们的年会上谈到了她的父亲在记忆和学习方面的方法。她说，李小龙在成为电影明星和著名教练之前，完成的深度练习时长已经达到成千上万小时，当然其中包括他早年在街头的打架经历。在随后的生活中，他也不是一夜之间就掌握了名震天下的寸拳。仅仅这一项技术就需要多年的反复练习和艰苦努力。即便背部有伤，李小龙依旧继续训练，锻造自己，日复一日，周而复始。启迪、激发为你带来动机，是你奔向目标的燃料。李小龙作为美籍华人，在其他同学都不接纳他的情况下，他感受到的紧张压迫感成了他初始阶段的助推燃料。后来，激励他前进的是他想要追求自我表达的终极方法。另外，李小龙还接受了叶问大师的教导，叶问自少年时代也接受过

数位大师的栽培。李小龙成为叶问的徒弟时，叶问已经教授功夫长达数十年。

李小龙的才华来自他的亲身经历和所处的环境，二者在他成才的过程中起到了至关重要的作用，如果换作别人，他可能就会被这样的经历和环境击倒。有多少人会预测一个打架成性、成绩不佳的孩子将来能成为大师级的导师和哲学家呢？

事实是这样的 ：成为天才总是有迹可循的。看似神奇的东西背后自有其方法。

新信念 ：天才并不是与生俱来的，而是通过深度练习达成的。


大脑升级训练

阅读本书之前，上面这些常见的限制性信念，即这些谎言，其中有多少你信以为真？你还有什么需要补充的吗？

现在就把它们写下来：________

小结

你需要明白，这些常见的限制性信念都是谬论，明白这一点是进入无限可能境界的关键一步。如果你说服自己相信这些谬论，你就会背负不该背负的负担。虽然前面列举的七个谬论最为常见，但是你还要密切注意任何会限制你潜力的“传统智慧”。对于这些“传统智慧”，你需要保持警觉，仔细思考。在大多数情况下，你会发现，只要有冲破限制的意愿，这些限制性信念就根本无法束缚住你。在进入下一章之前，先试一试以下内容。

- 回顾一下你此前犯过的错误。你是否让这些错误限制了自己？读完本章之后，你对这些错误的看法是否有所改观？
- 尝试一下，把你最近哪怕是今天学到的东西付诸行动。当你把知识转化为力量时，感受一下自己的成就。
- 思考一下，在哪种情况下你会任凭别人的意见左右你的行动。如果唯一值得你重视的是你自己的意见，你会如何处理相同的情况？

[1]. 思维模式（解决“是什么”的问题）：我们所持有的根深蒂固的信念、态度和假设，内容包括我们是谁，世界如何运转，我们有能力取得怎样的成功，我们应该得到什么东西，以及我们的极限究竟在哪里，等等。

[2]. 1英里≈ 1.6093千米。

[3]. TED（指Technology，Entertainment，Design三个单词首字母的组合，即技术、娱乐、设计）是美国的一家私有非营利机构。该机构以它组织的TED大会著称，这个会议的宗旨是“传播一切值得传播的创意”。——编者注

[4]. 它是指那些经过实际经历积累的知识。

[5]. 大脑皮层是负责高级认知功能的区域。

[6]. 检验胴体尤其是脑部新陈代谢的断层扫描。

[7]. 屏幕上的这些扫描图像会存在亮点。

[8]. 突触修剪包括轴突和树突完全衰退和死亡，是在许多哺乳动物（包括人类）的幼年期和青春期开始之间发生的突触消除过程。到成年时，婴儿大脑的大小将增加多达5倍，最终达到约86（±8）亿个神经元的大小。有两个因素促成了这种增长：神经元之间的突触连接的增长和神经纤维的髓鞘化。然而，神经元的总数保持不变。修剪受环境因素的影响，被广泛认为代表学习的机制之一。青春期后，由于突触修剪，突触连接的体积再次减少。——编者注

[9]. 端粒（Telomere）是存在于真核细胞线状染色体末端的一小段DNA-蛋白质复合体，它与端粒结合蛋白一起构成了特殊的“帽子”结构，作用是保持染色体的完整性和控制细胞分裂周期。端粒、着丝粒和复制原点是染色体保持完整和稳定的三大要素。端粒的长度反映细胞复制史及复制潜能，被称作细胞寿命的“有丝分裂钟”。——编者注

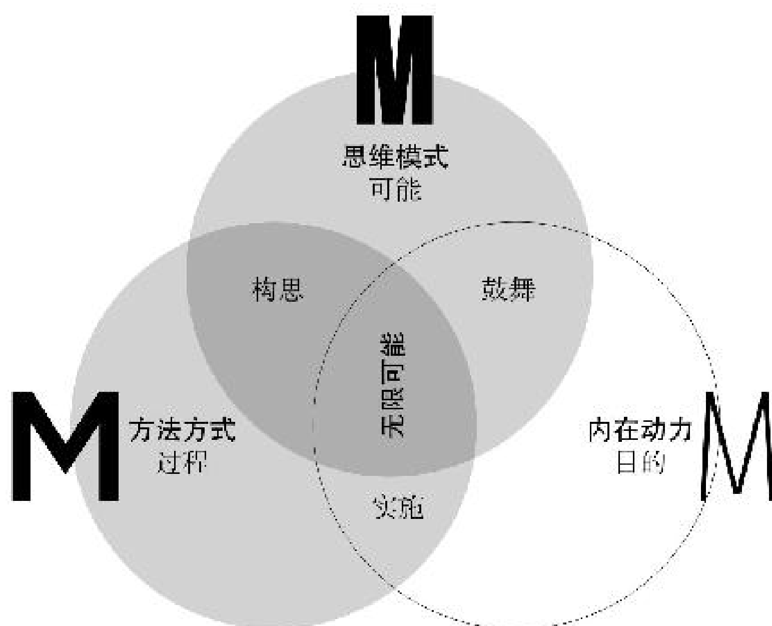
第三部分 创造强大的、可持续的动力

Lynne Doughtie

琳恩·多蒂

毕马威会计师事务所首席执行官

人类的动力滋养了文化，人类的动力是一种取之不尽、用之不竭的资源，然而我们时常会低估它。



人们说自己缺乏动力的时候，可能正动力十足地躺在床上玩手机，实际上，“我毫无动力”正是在自我催眠。动力要靠行动去争取。我们进行的最艰苦的斗争往往会为我们带来最强劲的力量。它是一个过程，更是一种策略，动力既可控也可创造。

在电影《永无止境》里，主角埃迪·莫拉（Eddie　Morra）在影片开始的时候无论对工作还是对生活都缺乏动力，找不到关注的焦点，也没有充足的精力。当他吃下能够促使自己迅速行动的药丸之后，他的生活

发生了翻天覆地的变化，因为只要他想到的，就能做到。

让我们来破除一些与内在动力 [1] 相关的常见限制性信念。与普遍的看法相反，与思维模式一样，我们的内在动力也不是固定不变的。没有人的动力始终处于固定水平。人们说自己缺乏动力的时候，其实情况并非如此，比如他们可能有十足的动力让自己躺在床上看电视。

内在动力并不意味着在完成需要完成的任务时，你必须乐在其中。我的朋友汤姆·比利厄（Tom Bilyeu）是一名企业家，他虽然讨厌锻炼，但是他锻炼的理由清晰、明确且让人无法抗拒，所以他每天早上都会健身。我真的不喜欢洗冷水澡，但我每天都会洗，我将在第8章中解释原因。

内在动力不是你一觉醒来就会存在或者消失的。我们对自己说，“我毫无动力”，实际上，这是在催眠自己。内在动力不是你拥有的固定资产，而要靠行动去争取。而且内在动力完全是可持续的，它绝不是洗个舒适的热水澡，不是你体验一会儿便结束了，除非你再次加热洗澡水，否则休想再感受。内在动力也不是开个短暂的研讨会便能即时引发的，它是一个过程，更是一种策略，你能够控制它，并且可以遵循正确的方法不断地创造它。

这里有一个公式：内在动力＝目的×精力×S3

当你把目的、精力和三个简单的步骤（S3）结合起来时，你就会获得持续不断的动力。而动力的最终形式是心流状态。把内在动力想象成精力管理，去创造动力，为动力投入，不要浪费动力，拥有明确的目的或者理由会让你精力充沛。进行相关的练习可以为大脑和身体其他部分创造能量，而我提供的小而简单的步骤也只需你投入极少的精力。

在本书的这一部分，我将放眼今后的长期学习与生活，讨论如何创造强大的、可持续的动力。为了实现这个目标，我们先来明确你的目的，然后教你如何创造精神和体力两个层面的能量，让你的前进之路能量满满，最后我会为你提供创造动力的小而简单的步骤。此外，你还要利用好心流状态。

目的驱使我们采取行动，因此我们的目的必须足够明确，也就是说，知道为什么要行动，知道自己希望获得什么。产生足够的精力和能量是至关重要的，如果你感到疲乏倦怠，或者你的大脑如坠云雾，那就说明你缺少采取行动的燃料。小而简单的步骤只需花费少量的精力，这样你就不会因为不堪重负而手足无措。最后，进入心流状态是获取动力

的终极解决方案。

第7章 找到最能激发你的核心目的

Jim Kwik

吉姆·奎克

好的理由收获好的结果。

如果让你描述自己的特点，你会使用哪些词汇？

你具备怎样的价值观？

你具备怎样的目的感？

在很长一段时间里，我的致命伤都是睡眠不足，就像超人面对氪石一样。对我来说，入睡从来就不是一件轻松的事情。当我还是个孩子时，经常通宵达旦地学习，试图通过延长学习时间解决我在学习上遇到的困难。所以最终我出现了严重的睡眠问题。我在学校时总是昏昏欲睡，但是我想尽一切办法克服疲劳感，因为我非常想努力学习，想取得好成绩，让家人以我为傲。我的目的和理由非常清晰，所以我动力十足。即便我在18岁时掌握了快速学习的技能，不需要每天疯狂工作长达数小时，但是成年之后睡眠问题依旧困扰着我，而且我的睡眠情况越来越糟糕，20年来，我每天的睡眠时间只有2～4小时，期间还会经常醒来。

缺乏睡眠的时间越长，就越难保持对现实世界的感知能力，或者说越难保持自身的动力。缺少睡眠会损害你的认知技能、注意力、记忆力和大脑的整体健康。缺乏睡眠是导致抑郁症和许多情感障碍（mood disorder）的常见原因。我非常清楚，由于缺乏睡眠，我的处境无比糟糕。我的日程安排得非常紧张，我到处演讲，去全球各地出差，这对睡眠没有丝毫帮助；有一年，我在旅途中的日子长达235天。跨越时区，倒时差，陌生、陈旧的酒店房间散发着难闻的气味，你的大脑应该能够勾勒出这样的画面。我的大脑真切地感受到自己缺乏睡眠；你可以想象一下，一个记忆专家一觉醒来却忘记了自己身在何处。

这让我颇为困惑，我长期学习冥想，我的大脑在晚上并没有冥思苦想些什么，也没有在飞速运转，而是尽可能地处于平静状态。就在几年前，我因为连续几个晚上没有休息，最后住进了医院。我参加了一项针对通宵失眠的研究，医生诊断我患有严重的阻塞性睡眠呼吸暂停低通气

综合征（obstructive sleep apnea-hypopnea syndrome，OSAHS），这是一种身体上的疾病，我每天晚上都会停止呼吸200多次。

现在，经过多次治疗之后，我很高兴地告诉大家，我的睡眠情况已经得到了极大的改善。通过手术修复身体方面的阻塞之后，我就能通过本书第8章介绍的方法优化我的睡眠了。

在我最困难的时刻，我会问自己，为什么我要继续做我正在做的事情，为什么我要努力克服困难？本来我只需简单地告诉自己，我已经没有能量再去完成这些工作了，完全可以停下来。当我还是个孩子时，我的目的和内在动力（采取行动的动机）是努力学习，以此弥补我在天赋方面的不足，向自己证明我能行。但是，在提升了自己的学习水平之后，为什么我还要如此努力地工作呢？为什么我筋疲力尽，缺乏睡眠，极度内向，还是要做一次又一次的演讲，制作一段又一段的视频，主持一个又一个的播客？这和我小时候的驱动力是一样的：我有清晰、明确的目的。我绝没有让别人经历我的痛苦和挣扎的意思。我的使命驱动我前进，那就是解锁大脑，让大家的大脑变得更优秀、更聪明。

我们进行的最艰苦的斗争往往会为我们带来最强劲的力量。童年时期，我面临两个主要的困难：一是学习；二是公开演讲。生活似乎特别有幽默感，截至目前，我的大部分时间都用来进行公开演讲，演讲主题就是学习。曾几何时，我无法阅读，但是现在我指导来自世界各地的人们如何更好地阅读。曾几何时，我费尽周折想了解我的大脑，但是现在我当着成千上万的听众授课演讲，帮助他们理解他们所拥有的神奇工具——大脑。我现在知道，所有的困难与挫折中都蕴藏着一份馈赠。同样，几十年睡眠不足的经历，让我收获了两个非常重要的教训。

第一，睡眠不足迫使我在自己的生活中不断地实践本书中的所有内容。如果我没有学到这些方法，就不可能达到目前的水平，所以我对这些方法深信不疑。每次在进行演讲前，我几乎无须准备，因为我每天都在使用这些技巧。我的生活就是在实践这些方法。这就是我。

第二，睡眠不足迫使我必须有明确的目的、对身份的认同、价值观和理由去完成每天的工作。当睡眠不足时，我的精力是有限的，而且注意力集中的时间也是有限的，所以我不能浪费它们。我必须对自己的事业有清晰的认识，明白自己为什么要从事这些工作，然后根据轻重缓急合理安排工作。我所做的这些选择让我充满动力、不知疲倦。我会在本章中讨论相关的内容。

坚持问“为什么”

西蒙·斯涅克的《从“为什么”开始》（*Start with Why* ）是我最喜欢的图书之一，我也在自己的节目中采访过他很多次。他经常强调，你要能够向别人传达你为什么要做你所做的事情，这非常重要。斯涅克解释道，如果你能清楚地表达驱使你的信念（你的“为什么”），人们就会接纳你提供的东西。或者，正如斯涅克经常说的：“人们购买的不是你生产的产品本身，他们购买的是你生产这款产品的原因，因此，如果连你自己都不知道为什么会生产这款产品，别人又怎么会知道呢？”

第二个具有魔力的问题是“为什么我非用这个不可”，这是有原因的。你还记得其他两个具有魔力的问题吗？对于大部分孩子来说，他们最喜欢问的就是“为什么”，他们总是不停地问“为什么”。你知道为什么记住元素周期表或历史日期很重要吗？如果你不知道它们的重要性，你可能就无法记住周期表和历史日期。在商业中，我们经常会听到“目的”（purpose）和“目标”（goal）这两个词，但你真的知道它们的含义吗？它们的意义是相同的还是有所区别的呢？“目标”是一个人想要到达的位置，而“目的”是一个人想要实现目标背后的原因。

无论你的目标是每周读一本书、学习一门外语、塑形健身，还是准时离开办公室去看望家人，这些都是你想要实现的事情。但是你要怎么实现它们呢？设定SMART（智能）目标是极受欢迎的一种方式。是的，SMART是以下5个英文单词首字母的组合。

● S代表Specif ic（具体的）：你的目标应该明确。不要以变得富有为目标，你需要明确自己想要赚多少钱，这需要你设置具体的金额。

● M代表Measurable（可衡量的）：如果你无法衡量你的目标，就无法管理它。保持身体健康就是一个无法衡量的目标，但是6分钟跑完1英里却是可以衡量的。

● A代表Actionable（可行动的）：你不会在搞不清路线的情况下，开着车前往陌生的城镇。你需要制定实现目标的行动步骤。

● R代表Realistic（现实的）：如果你住在父母的地下室里，那么成为百万富翁对你来说就过于困难。你的目标应该是挑战自我和提升自我，但是步子不宜过大，否则你很容易便会放弃。

● T代表Time-based（有时间限制的）：谈到这点，我的脑海里总是会浮现出“目标是有最后期限的梦想”这句话。设定完成目标的时限，这会让你更有可能实现目标。

对许多人来说，前文叙述的整个过程虽然合乎逻辑，但是令人有些无从下手。你的目标是在脑中构思然后依靠双手实现的，你需要确保它们与你的情绪相匹配，即与你的HEART（内心）相匹配。

● H代表Healthy（健康的）：你怎样才能确保你的目标服务于你的人生幸福？你的目标应该有利于你的心理、身体和情绪健康。

● E代表Enduring（持久的）：当你想放弃时，你的目标应该能够激励和支撑你度过困难时期。

● A代表Alluring（诱人的）：你不应该总是强迫自己去实现你的目标。你的目标应该是令人兴奋的、诱人的、迷人的，它们应该具有巨大的吸引力，牵引你向它们靠近。

● R 代表Relevant（密切关联的）：在不知道设定目标的意义的情况下，不要设定任何目标。在理想状况下，你的目标应该与你正在面临的挑战、人生目的或核心价值观密切相关。

● T 代表Truth（真理）：不要因为你的邻居在做某件事情或者你的父母期望你做某件事情，就将它设定为你的目标。确保你的目标是你自己想要做的事情，是你发自内心认可的事情。如果你自己都不喜欢你的目标，那么在完成目标的过程中，你很可能会懈怠、拖延甚至会妨碍自己。

关于目的和热爱

了解你的人生目的有助于你正直地生活。清楚自己的生活目的也就清楚了　自己是怎样的人，自己要做什么，以及自己为什么要这么做。只有了解自己，才能更轻松地过上符合自己核心价值观的生活。

生活目的包含生活中最能激发个人潜能的核心目标，它们是我们早起奋斗的原因。目的可以指导我们在生活中做出决策，影响我们的行为，塑造我们的目标，并为我们提供前进的方向，让我们的生活充满意义。对我来说，我生活的目的是为世界打造更出色、更聪明的大脑。

英语中充斥着这样的单词，它们可以互换使用，并且好像意思并没有发生什么变化。比如，nice（美好的）和kind（友好的）。人们在使用这两个词时通常不会加以区分，但是这两个词的词根却有不同的故事。“nice”一词来自拉丁词汇nescius，意思是“无知的”，而“kind”一词源于日耳曼语，与kin（亲戚）相关。“kind”一词的本意是“自然、自然的秩序”，还有“固有的品质、形式或条件”。它由“亲戚之间的感情”这个意思演变而来，最终变成了“友好的，刻意为他人做好事”的意思。[1]

热爱和目的也属于同一类词，人们经常将它们混为一谈。无论在网络上、励志图书中还是在TED演讲里，这两个概念总是频繁地被提及。如果你在生活中感觉不到充满激情的热爱或者强烈的目的性，你总会觉得自己缺少些什么。然而，依我的经验来看，热爱和目的绝不是一回事；相反，其中一个导致了另一个。

找到你的热爱不是选择正确的生活道路，也不是找到完美的职业生涯。寻找热爱就好比试验，你要看看是什么点燃了你的快乐。当我们重新找回最本质、最鲜活的自我时，热爱油然而生。 这个最本质、最鲜活的自我已经沉默寡言了良久，淹没在别人的期望所带来的重压之下。重新找回这份自我，让它重见天日的正确方法有很多种。我相信，当我们从固定型思维模式转换为成长型思维模式时，就像我们在第6章中讨论的，如果能戳穿那些谬论，我们就会明白，兴趣和热爱可以通过个人的经历、投入和努力培养。

此外，我们可以同时培养多种热爱。当进行探索时，你可以同时选择很多想要探索的事物，没必要选择其中一个而放弃另一个。找到你的热爱就像找到你的真爱一样，你必须经过多次约会才能找到完美的伴侣。即使你找到那个特别的人，彼此的感情也不会像魔术般迅速建立，因为建立一段感情需要付出与努力。找到你的热爱也是一样的，你需要进行实验，看看你到底对什么感兴趣，这需要你付出努力。

总而言之，热爱可以照亮你的内心。我对学习的热爱诞生于努力和奋斗中，它们也定义了我的人生。

 大脑升级训练

你目前所热爱的是什么？列出3点。

1.________

2.________

3.________

然而，目的代表你与他人的关系。目的就是你来到这个世界上最想与他人分享的东西。 它需要你运用你的热爱。当我们仔细研究目的时，你会发现我们都有一个共同的目的：通过我们的热爱去帮助别人。我们承担的最伟大的任务就是分享我们积累的知识和技能，这就是我们的目的 ，仅此而已，它并不复杂。

你的热爱可能是在水下做编织，你的目的就是与他人分享这件事情，让大家都参与进来。我的热爱是学习，我的目的是教别人学习。这

种目的深深地根植于我的内心，我不需要强迫自己去行动，因为它已经内化为一种本能。当每天清晨醒来时，我就已经充满了动力，整装待发，心怀兴奋地想帮助他人解决在学习过程中遇到的问题。

美好人生工程（Good Life Project）的创始人乔纳森·菲尔兹（Jonathan Fields）曾经到我的播客做客，他认为人一生中会拥有许多热爱的事情。因为我们自身会发生变化，我们表达热爱的媒介也会发生变化。他认为，如果你把自己局限在一种热爱中，一旦你的人生发生变化，让你无法再去追寻所爱之事，那么你很可能会感到迷茫。你需要找到你的热爱背后的深层意义，找到一种新的方式去引导你如何表达热爱。

 大脑升级训练

你清楚自己的人生目的吗？即使你还不知道，把可能的选项写在下面：________

你认为你是谁

人们经常讨论如何获得动力，在这个过程中，大家经常忽略一个内容——你的身份认同，即你是谁……从内心深处来看，你认为自己是怎样的人。有人说英语中最强有力的同时也是最短的两个词是："I am"（我是）。你在这两个词语后面加上的内容决定了你的命运。

比如你想戒烟。起因可能是医生向你发出了警示，最终你接受了应该戒烟这个想法。如果你认同自己烟民的身份，并且经常说"我是烟民"，那么除非你能彻底瓦解这个身份认同，否则你很难成功戒烟。当你认为某个特定的行为定义了你自己时，实质上，你是在引导自己做出并且认同这种行为。

对于行为改变（behavior change）来说，这点至关重要。斯坦福大学进行过一项有趣的研究，揭示了启动效应 （priming effect）对于参与者的影响。研究人员克里斯托弗·布莱恩（Christopher Bryan）将实验参与者分为两组。第一组参与者填写一份问卷，问卷中包含"投票"这样的词语，以及"投票对你来说有多重要"这样的问题。第二组的问卷在措辞上对问题进行了些许调整，比如"对你来说，当一个选民有多重要"[2]。实验参与者还被问及是否计划在即将到来的选举中投票。之后，研究人员使用公共投票记录来确认实验参与者是否投票。布莱恩和他的团队发现，问卷中包含"选民"等身份认同陈述内容的参与者投票的可能性比那些只被问及是否会参加投票的实验参与者高出13%。[3]

你有意识地认同你想要养成某种习惯、达成某个目标，或者有意识地不认同你不想再继续的习惯时，你会感受到巨大的助推力。如果你此前总是在告诉自己你的学习速度很慢或者你没有学习的能力，那么现在你要开始告诉自己“我不仅学习速度快，而且很高效”。只要我们采取的行动永远与我们对自己的看法保持一致，我们就能获得最强劲的驱动力，它是宇宙中最强大的力量之一。

 大脑升级训练

思考60秒，梳理你的意识流，用“我是……”造句，写满下面的横线。

______

审视你的价值观

接下来，我们来看看我们的价值观。你的习惯可以在深思熟虑之后建立，但是如果你的价值观与终极目标不匹配，你就无法实现你的人生目标。例如，如果你想要记住别人的名字，你就应该重视人际关系。你的行为必须以某种方式体现你的价值观，否则你的行为会缺乏动力。

我们的价值观是分层级高低的。如果我问你，对你来说，生活中的什么是最重要的，你可能会告诉我家庭是你最珍视的东西之一。那么我进一步追问，家人为你做了什么呢？对我来说，家庭为我提供了爱。对你来说，它可能给你带来了归属感。这里，我们需要注意的区别是，家庭是一种手段价值（means value），即一种达到目标的手段，而目标价值（end value）是爱和归属感。当我们审视自己的价值观体系时，我们可以确定我们所述的价值到底是目标还是达到目标的手段。

我们需要确定价值观的优先级。我的价值体系从高到低依次是爱、成长、贡献和进取。每种价值都建立在低一级的价值之上，又为比它更高一级的价值做出贡献。一个人的价值观绝不会一年一变，除非你的生活发生了重大变化，比如说有了孩子、失去了挚爱、结束了恋情等。

当我们对自己的价值观和我们最亲近的人的价值观不够敏感时，就可能会催生我们与亲近之人之间的冲突，不和谐的关系通常是由价值观冲突引起的。假设你的价值观包括冒险和自由，而你的伴侣看重安全和稳定，那么你们之间争执频发也就不足为奇了。问题并不在于谁的价值观是正确的、谁的是错误的，而在于两个人的价值观具有本质上的不同。或者你们两个都非常重视别人对自己的尊重，但你们对于尊重的定义不同。也就是说，除非你讨论过到底如何定义尊重，否则还是会产生

分歧。

找到充足的理由

在生活中，做所有事情都需要充足的理由才能收获回报。我自己的亲身经历就证明，即便自我感觉不佳，也可以充满动力。当初我的睡眠问题不断恶化，我的个人感受极差，但是我依旧没有停下脚步，依旧继续教导别人更好地学习。此外，经常会出现当天感觉极好，但最终没有完成计划的情况。如果你只是感觉良好，但是缺乏行动的理由，最终依旧会一事无成。

理由与你的目的、身份认同和价值观紧密相连，它将充分激励你采取行动，即便面对生活中随处可见的日常障碍也是如此。一位70岁的老人喜欢早上4:35就去健身房，因此他身体硬朗，这并不是因为他喜欢健身，而是因为他希望保持身体健康，这样才能更久地陪伴家人，这就是他充满动力进行锻炼的原因，即便他内心与很多人一样，更愿意睡个懒觉。学霸认真读书，并不是因为读书让他快乐，而是因为他想要在考试中获得第一名，这样他就极有可能拿到实习机会，然后获得梦寐以求的工作。

你需要完成的每一项任务（即便是那些令人不快的任务）背后，都需要一个充分的理由。 你不喜欢做饭，但是你希望家人能吃到可口的美食，而且过度依赖外卖和快餐的危险众所周知，所以你还是会亲自下厨。演讲让你感到不适，但你知道你的团队需要你在会议上凝聚整个公司的力量支持你们的项目。你觉得经济学不仅令人望而却步，还有些枯燥，但是你需要学习这门课程，才能拿到市场营销学位，你已经迫不及待地要在现实世界中运用自己的营销技能，所以你必须学好经济学。

如果你正在苦苦寻找学习的动力或者完成其他事情的动力，这说明你很可能还没有发现你学习或者完成其他事情的理由。考虑一下你的热爱、你渴望的身份认同或者你的价值观：它们如何为你的理由奠定基础？你已经知道，当你有记住某个内容的动力时，你才更有可能记住它。相反，如果你找不到任何动力去记住别人的名字，那么可能只是转头和别人聊天的工夫，你就已经把对方的名字忘得一干二净。又如，你热衷于帮助别人建立更好的关系，你认为自己善于牵线搭桥，爱是你的价值观之一。那么，你学会记住别人名字的理由就能很容易地找到：“我想学会记住别人的名字，这样我可以与周围的人建立更融洽的关系，可以与我关心的人联系得更加紧密。”

现在，先停下来，想一想你让自己学习得更好的三个理由。你的理由必须是具体的，比如“我想要学西班牙语，这样我就可以和我的西班牙籍岳父交谈了”“我想学习美国历史，这样我就能帮助我的孩子更好地完成学业”或者“我想学会如何更好地进行调研，这样我就能完成我的商业计划，帮助我的公司找到投资者”。把它们写在下面：

1.________

2.________

3.________

找到行动的理由会让我们更清晰地认识到自己应该致力于何种事业。自己对自己的爱，很大一部分体现在保护自己的时间和能量上。 在任何时候都要合理分配你的时间、情绪、心理健康和空间，这非常重要，尤其是当你缺乏睡眠时。如果身体缺乏必要的燃料，比如睡眠或食物，你的身体资源就不像其他时候那么丰富，所以保护现有的资源就变得极其关键。

当我做决定时，我对事情所持的态度要么是肯定的，要么是否定的，我的态度清晰明确，绝不含糊。如果我觉得我并不是完全认同某件事情，我就不会行动，因为我没有多余的能量。坦白地讲，我并没有所谓的错失恐惧症。在过去的几周，几个社交和工作聚会邀请我出席，我都婉言谢绝了，因为我非常清楚自己花费时间写这本书的目的和动力，我希望你能和我一样享受错失带来的快乐。

当今社会，很多人每天都会感到疲惫困乏，那是因为面对每个机会、邀请或者请求，他们都觉得必须说“好的”。 虽然保持开放的心态并考虑各种选择无可厚非，但是当你想要接受某件事情，给对方肯定的答复时，你需要慎重，因为你很可能无意之中拒绝了自己和自己的需要。

写下你的得失

什么是内在动力？内在动力是一系列（痛苦或愉悦的）情感，它们是我们行动的燃料。内在动力从何而来？它源于我们的目的，即当我们充分感受到行动（或不行动）的后果并建立情感联系时，内在动力随之产生。

让我们做个练习。想一想，如果你没有学会如何利用本书的内容，你必将面对的所有损失是什么？写下它们。眼下或者未来，这会让你付出何种代价？例如，你可以写下来：“我必须努力学习，否则就只能接受平庸的成绩或者工作”“我就无法和我爱的人在一起”或者“我很难获得加

薪”。关键在于，你需要让自己感受到那种情感。不要完全凭借理智行事，我们做出决定的依据是切身感受，去想象、去感受如果你未能行动，最终可能产生的痛苦，这是你最终做出改变并坚持到底的唯一方法。

如果你能利用痛苦，而不是让痛苦掌控你，那么痛苦就可以成为你的老师。如果你能诚实地面对自己，你可能会写下这样的话：“我只能接受一份我讨厌的工作，工资很低，工作时间很长，没有空闲时间留给自己和陪伴他人，余生只能忍受这份工作，在无聊和沮丧中度过。”这种想法能让你采取行动，改变现状！按照本段的例子，写下你内心的想法：

———

现在，让我们进行令人兴奋的练习。写下通过学习本书的技巧和技能，你能收获的好处和利益。将那些能让你兴奋起来和带来动力的事情列一份清单。比如：“我能够在考试中取得优异的成绩，有更多的时间陪伴家人，开始创业，学习新的语言去环游世界。”或者，“我会有更多的空闲时间，可以锻炼身体，会更加健康，可以外出度假，可以陪伴男朋友（女朋友）！”或者只是简单的一句，“我终于能有空闲时间了，好好放松一下！”

重申一下，要确保你的理由有足够的说服力，有真实的情感来支撑。你必须让自己清晰地看到、真切地感受到学习这些内容的益处。按照本段的例子，写下你内心的想法：

———

我是如何创造动力的

现在，让我们把前面学到的内容应用到我们的学习之中。当你阅读本书的“创造强大的、可持续的动力”这部分时，我希望你能思考你的热爱、身份认同、价值观和理由可以如何被用在学习之中。

直到我长大成人，我才找到我的热爱和目的。在我历尽艰辛的学习过程中，我培养了自己对学习的热爱，因为它帮助我进入无限可能的境界，我的目的是教别人学习，这样他们就可以突破自己在学习方面的极限。

小时候，我强迫自己学习，努力达到平均水准。我在自我认同方面有很多问题：我是那个大脑坏掉的男孩，我认为自己很愚蠢。我必须改变看待自己的方式，放弃这种让我无法学习的自我认同。我并没有告诉自己“我的脑子坏了”，我对自己说“我是学习者”。

在价值观方面，如前所述，我看重成长和冒险。对我来说，成长和冒险的过程都涉及学习，学习直接帮助我成长，让我体验到冒险的感觉。特别是在我学习新奇和困难的内容时，这种感觉更加强烈。没有丝毫犹豫，我万分确定，学习直接作用于我实现价值观的过程。

我行动背后的每个理由都让我充满动力，这样我就能帮助更多的人改善他们的学习效率。所有作家都清楚，写书是一项艰巨的任务。但是我写作这本书的理由是我想把我的方法教授给全世界更多的受众，特别是那些无法观看我的在线课程的读者，这个理由让我永远不会停下脚步。

如果没有解决这些看不见的限制性身份认同，逼迫自己产生动力，那么你很难走远。当你感到身陷困境、手足无措时，思考你的目标和价值观是否匹配，然后问问自己，需要进行怎样的调整。

回看前一章列出的阻碍你前进的七个限制性信念，也许第八个限制性信念就是你“拥有”动力，一觉醒来便能感受到充满动力。实际上，动力无法“拥 有”，而是需要“实践” 。归根结底，动力是由许多习惯和惯例组成的，是在价值观和身份认同的指引下，你周而复始每天都会做的事情。

小结

寻找热爱的过程，就是不断地给自己带来新鲜感，让自己进入全新的环境，看看什么能让自己眼前一亮。如果你觉得自己受到限制或者自己看起来很糟糕，那么你就很难找到自己的热爱，所以一定要放下这些想法，享受探索新鲜事物的过程。在探索的初始阶段，你会感到不适，但是随后你便能找到生命中全新的热爱和目的。在我们进入下一章前，试着回答下列问题。

- 写下你最常说的“我是……”句子，列出清单。你觉得这些句子从哪些方面定义了你？
- 列出你最看重的东西，然后按重要程度排序，想想这与你对自己的定义是否一致。
- 养成在做任何事情之前问“为什么”的习惯。

第8章 让大脑产生无限能量的10条建议

Michelle Obama

米歇尔·奥巴马

当你尽可能地为身体提供最好的燃料时，你会拥有更多的能量，身体变得更强壮，思维变得更敏捷。

如何确保大脑既健康又充满活力呢？

如果想让大脑处于最强状态，在饮食方面应该注意什么？

怎样才能始终拥有优质的睡眠呢？

你做某件事情的目的非常明确，并且已经把项目或者目标分解成几个简单的小步骤。这样就能保证动力源源不断吗？

例如，即便你有充足的理由每天阅读，也制订了每天的阅读计划，时长只有5分钟，但是疲劳会让你无法完成计划。精神和身体的活力是助推你行动的燃料。我们知道时间管理极其重要，归根结底，充足的内在动力依靠我们对能量的管理和优化。

下面我将介绍让大脑产生无限能量的10条建议。针对每条建议，从1到10给自己打分（1分为关注程度最低，10分为关注程度最高），评估你对该领域的关注程度。你的答案会让你感到惊讶。

为大脑提供良好饮食

伊娃·塞尔赫布（Eva Selhub）博士是身体恢复领域的专家，她经常把大脑比喻为高性能的汽车。她写道："你的大脑就像一辆昂贵的汽车，只有得到优质的燃料，它行驶起来才能风驰电掣。吃含有大量维生素、矿物质和抗氧化剂的高质量食物可以滋养大脑，保护大脑免受氧化应激（oxidative stress）的影响。氧化应激是指身体利用氧气时产生的'废料'，也就是自由基（free radical），它会损害细胞。"1她还指出，如果大脑被迫使用劣质燃料，那些它原本能够做好的事情也会变得无法完成。例如，精制糖会损害人的大脑功能，导致炎症，甚至可能导致抑郁。所以，下次你想用一桶冰淇淋驱散一天的阴霾时，你需要三思而行。

我曾经在自己的播客节目中采访过神经学家、综合营养学家丽莎·莫斯科尼（Lisa Mosconi）博士，她著有《大脑食物》（*Brain Food*）和

《女性大脑》（*The XX Brain*）这两本书，她为我们解释了为什么大脑对饮食的需求不同于其他器官。“要发挥最佳功能，人类大脑需要45种不同于其他器官的营养物质。虽然这些营养物质大部分由大脑自己制造，但是剩余的则需由饮食提供。”2

既然你已经知道了良好的饮食与健康的大脑之间有直接的联系，你就必须用大自然提供的最好的食物来滋养你的大脑。下面有一份清单，你会看到我最喜欢的10种健脑食品。如果你讨厌别人说教或讨厌别人强迫你吃蔬菜，在采用这份清单时，你可能需要稍微调整一下。但是也有好消息，有证据表明，在你的食谱中加入一点黑巧克力，你的大脑会运行得非常良好。记住，吃什么极其重要，对你的大脑灰质来说更是如此。

 大脑升级训练

你最喜欢的健脑食物是什么？在你的日常饮食中，如何能再加入一种健脑食物？

十大健脑食物

牛油果：牛油果提供单不饱和脂肪（monounsaturated fat），有助于保持健康的血液流动。

蓝莓：蓝莓保护你的大脑免受氧化应激的影响，降低老化对大脑的影响。也有研究表明它可以帮助我们提高记忆力。

西蓝花：维生素K的重要来源，众所周知，它可以改善认知功能和记忆力。

黑巧克力：黑巧克力有助于你集中注意力，提升专注度，并刺激内啡肽（endorphins）的分泌。巧克力中还含有黄酮类化合物（f lavonoids），研究人员已经证明这种物质可以改善认知功能。巧克力颜色越黑越好，因为最黑的巧克力含糖量最少，我们已经讨论过应该更少地食用糖类。

鸡蛋：鸡蛋能提供改善记忆力和强化大脑的胆碱（choline）。

绿叶蔬菜：绿叶蔬菜是维生素E和叶酸的优质来源，维生素E可以减缓大脑衰老，叶酸已经被证明可以改善记忆力。

三文鱼、沙丁鱼、鱼子酱：它们富含Omega-3必需脂肪酸，有助于延缓大脑的衰老。

姜黄：姜黄有助于减少炎症，提高大脑抗氧化剂水平，同时还能改善大脑的氧气摄入量。也有一些研究表明，姜黄有助于减少认知衰退。

核桃：核桃可以提供高水平的抗氧化剂和维生素E，可以保护神经元，防止大脑老化。它们还富含锌和镁，对情绪很有好处。

水：你的大脑大约80%是水。脱水会导致大脑模糊、疲劳、反应和思维速度减慢。研究表明，水分摄入充足的人在脑力测试中的得分更高。

莫娜·莎尔马（Mona Sharma）是威尔·史密斯及其家人的营养师，我在Facebook的《红桌谈话》（*Red Table Talk*）节目中见到了她，当时在场的还有马克·海曼（Mark Hyman）博士。她告诉我："我们吃的食物会对我们的能量、健康情况和大脑功能产生巨大影响。要关注关键成分，比如优质的富含Omega-3的脂肪、富含抗氧化剂和植物营养素的蔬菜以及调味品，这样才能改善我们的消化能力，提升注意力，为大脑功能提供短期和长期的支持。"以下是她优化大脑能量和活力的一日饮食的首选食谱。

早起滋补大脑

份数：**1**

配料：

2英寸[2]的生姜片，去皮，切成片

2英寸的姜黄片，去皮，切成片（注意：姜黄会弄脏衣服和台面，请留意）

4杯（一杯≈**237**毫升）经过过滤的水

有机绿茶（散装茶叶或者无塑料成分的茶包，**2**份）

1/2个有机柠檬，榨汁

少许黑胡椒

生蜂蜜（根据个人喜好添加）

将姜黄、生姜和水放入一个小号的炖锅中。

用中高火慢炖。加入绿茶，炖至少5分钟。

将锅从火上移开。加入柠檬汁、少许黑胡椒和蜂蜜（根据个人喜好添加）。

滤掉杂质，趁热饮用。在服用这种补品后，20分钟内不要进食。

注意：你也可以提前做好大量的滋补饮品。只需在榨汁机中加入大量的姜黄、生姜和柠檬即可。将这种果汁放入冰箱，用盖子盖紧，最多存放7天。饮用时，只需加热水和绿茶即可。

晨间神奇奶昔

份数：1

配料：

1/2杯冷冻野生蓝莓

1/2杯切碎的木薯（去皮）

一大把有机菠菜（你也可以加大分量）

2汤匙麻籽

1茶匙中链脂肪酸（MCT）油

1茶匙有机螺旋藻粉末

1/2杯无糖椰子水

1/2杯无糖杏仁奶

冰块（根据个人喜好添加）

把所有配料加入搅拌机里搅拌，新的一天为大脑和身体其他器官注入燃料！

强化大脑沙拉

份数：2

沙拉：

2杯有机芝麻菜

2杯有机菠菜

1/4杯石榴籽

1/4杯生核桃，切碎

1个牛油果，切片

4个有机鸡蛋，煮熟，冷却后切片（如果你是纯素食主义者，用2汤匙麻籽和1汤匙南瓜子代替鸡蛋）

沙拉调味料：

3汤匙生苹果醋

1/4杯特级初榨橄榄油

1/2个柠檬，挤汁

1汤匙生蜂蜜

1/4茶匙喜马拉雅海盐

2茶匙黑芝麻（装饰用）

将所有沙拉调味料（黑芝麻除外）放入碗或搅拌容器中，搅拌均匀备用。

把芝麻菜、菠菜、石榴籽和核桃放到一个大沙拉碗里。

将沙拉调味料倒在沙拉上，充分搅拌。

把搅拌好的沙拉分开放到两个盘子里。

在每份沙拉上放上1/2个牛油果和2片切片的鸡蛋，并用黑芝麻装饰。

请享用吧！

简易烤三文鱼&西蓝花配唐莴苣

份数：**2**

配料：

2汤匙新鲜柠檬汁

2茶匙切碎的大蒜

5汤匙特级初榨橄榄油，分成**2**份

2片三文鱼片，最好为野生三文鱼而非养殖三文鱼（每片**4**～**6**盎司[3]）

2～**4**片柠檬

1大头有机西蓝花，切成一口大小的小花球（**3**～**4**杯）

2茶匙喜马拉雅海盐，分成**2**份

1小颗红葱头，切碎

1小束有机唐莴苣（也叫牛皮菜）切碎

1茶匙有机芥末籽粉

在一个大的烤盘上铺上烤盘纸，把烤箱预热到华氏400度[4]。

在一个小碗里混合柠檬汁、切碎的大蒜和2汤匙橄榄油。

将三文鱼放在烤盘的中央，将柠檬、大蒜、橄榄油的混合调料均匀地倒在每块鱼片的上面，然后把柠檬片放在每块鱼片的上面。

将西蓝花、2汤匙橄榄油和1茶匙海盐在一个大碗里混合，然后放在烤盘上每块三文鱼片的周围。

放入预热的烤箱，烘烤20分钟。

在烘烤三文鱼和西蓝花的同时，在平底煎锅里用小火加热剩下的1汤匙橄榄油。加入切碎的红葱头，不断搅拌，直到红葱变色炒熟。在平底煎锅中加入唐莴苣和2汤匙水，煮3～5分钟，偶尔搅拌，直到唐莴苣变软。将锅从火上移开。

把三文鱼、西蓝花和唐莴苣放到两个盘子里。在西蓝花上撒上芥末籽粉，增强抗炎症功效。上菜，尽情享用吧！

可可粉-肉桂-生姜“热巧克力”

份数：2

配料：

4杯无糖杏仁乳或椰奶

2英寸的姜片，去皮，纵向切片

3汤匙不加糖的生有机可可粉

1茶匙有机肉桂粉

1～2汤匙椰子糖（根据需要加糖）

1/2茶匙香草精

少量海盐

2根肉桂，作为装饰品

将杏仁乳和姜片放在一个中号炖锅里用中大火加热，偶尔搅拌，随后用文火慢炖。

加入可可粉、肉桂、椰子糖、香草和海盐，搅拌至溶解。

继续使用文火炖煮，随后把锅从火上移开。倒入两个杯子，用滤网防止生姜进入杯子。给每个杯子加一根肉桂棒，尽情享用吧！

注意：这种饮料可以在夏季做成冷饮。此外，作为甜点，可以加入一小块椰子奶油，充分混合，味道更甜，泡沫更多。

给大脑提供所需营养物

此前我们已经讨论过，饮食会影响大脑功能。但是，如果因为日程安排或者生活方式的问题，你不能经常食用富含健脑成分的食物，那么该怎么办呢？研究表明，特定的营养物质会直接影响你的认知能力。我更喜欢从自然、纯粹、有机的食物中获取我的营养物质。你可以与有资质的保健医生聊聊，了解你可能缺乏哪些营养物质。

麦克斯·卢加维尔（Max Lugavere）是《天才食物》（*Genius Foods*）一书的作者，他曾经做客我的播客节目，讨论补充磷脂DHA的好处，大脑需要这种物质来创造健康的细胞膜（cell membrane）。[3] 细胞膜之所以非常重要，是因为我们所有涉及情绪、执行功能、注意力和记忆力的受体（receptor）都位于细胞膜上。研究已经证明，B族维生素可以改善女性的记忆力。姜黄素是一种在姜黄中发现的营养物质，可以预防认知衰退。

这些营养物质都可以从自然界中获取，但是把它们全部纳入你的食谱可能与你的生活方式及胃口不符。好消息是，所有这些营养物质的补充剂都很容易购买。但是，并不是所有的营养品都质量出众，所以一定

要谨慎选购。你也可以结合本章讨论的健脑食物，为你的大脑提供所需的燃料。

锻炼

《哈佛健康通讯》的执行主编海地·戈德曼（Heidi Godman）曾说："锻炼能够保护记忆和思维能力，进而改善大脑功能。"在不列颠哥伦比亚大学进行的一项研究中，研究人员发现，经常进行有氧运动，特别是让心脏剧烈跳动、汗腺活跃起来的有氧运动，似乎可以增加海马体（海马回）的体积，而海马体是大脑中负责语言记忆和学习的区域。[4]

我几乎可以听到某些读者在读前面一段内容时内心的抱怨和寻找的借口：锻炼很无聊；我没时间；健身房的会费太贵了。但是事实简单明了，如果想要解开束缚大脑的枷锁，锻炼极具价值。想想看，在简单活动或者剧烈运动时，你能觉察到自己的感觉变得更加敏锐了，没错吧？很多人甚至需要来回走动，才能让大脑保持高效运转。这是因为运动和大脑密切相关。但也不需要你为了保持头脑敏锐而成为奥运会选手。大量证据表明，即使每天做10分钟的有氧运动也能带来巨大好处。

当你的身体动起来时，你的大脑就会处于最佳状态。

 大脑升级训练

设置好手机闹钟，提醒自己每小时都要运动几分钟。

杀死ANTs

丹尼尔·亚蒙（Daniel Amen）博士是临床神经学家，也是我们播客节目的常客，著有畅销书《幸福脑》（*Change Your Brain,Change Your Life*）。某天，他在诊所度过了特别糟糕的一天，当天的患者有焦虑不安、存在自杀风险的青少年，精神失常的夫妇。他回到家后，发现厨房里居然有数千只蚂蚁。

他写道："简直太恶心了，当我开始清理蚂蚁（英文为ant）时，这个首字母组合词跃入了我的脑海。我想起了那一天的患者，就像我的厨房受到了侵扰一样，患者的大脑也遭受了负面想法的侵扰，这些想法剥夺了他们的快乐，窃取了他们的幸福。第二天，我带了一罐除蚁喷剂去上班，以此作为视觉辅助，提醒我自己，从那以后我一直在努力帮助我的患者根除蚂蚁（ants）。"[5]

在这里，"蚂蚁"（ANTs）指的是"负性自动思维"（Automatic Negative Thoughts），如果你和大多数人一样，你肯定会在某些时候有这种想法，即给自己施加限制。也许，你会告诉自己，你不够聪明，无

法学到真正想要的技能。或者，你可能会无休止地告诉自己，自己咬牙进行的任务最终只会以失望收场。

各种负性自动思维（ANTs）如同蚂蚁一般，无处不在，我们不可能用除蚁喷雾除掉全世界的所有蚂蚁。但是，要想突破大脑的极限，就必须把负性自动思维从生活中去除。原因很简单：如果你在为自己的限制而战，那么你就只能永远被它们束缚。如果你告诉自己，你缺乏完成任务的能力、你岁数太大错过了最佳年纪，或者是你不够聪明、力不能及，那么你肯定会放弃尝试。只有当你从这种破坏性的自我对话中走出来，才能真正实现心中的目标。


大脑升级训练

你最极端的“负性自动思维”是什么？你会用怎样的想法取而代之？

保持干净的环境

2018年，医学杂志《柳叶刀》（*The Lancet*）的一篇文章指出，“30%的中风可能是因为空气污染引起的，所以空气污染可能是全球中风的主要致病因素”。本篇文章还表示，“鉴于中风、血管危险因素（vascular risk factor）与痴呆症之间的密切联系，空气污染与痴呆症之间存在联系，也是意料之中的”。[6] 你呼吸的空气对你的大脑功能影响巨大。如果你曾经与吸烟者共处一室，你就会明白，呼吸有毒空气是一件想一想就令人难受的事情。相反，如果你曾在山间徒步旅行，深吸一口清新干净的空气，你可以感觉到你的感官都敏锐了起来。

如果你住在满是污染物的工业区或者大城市，你可能对所处环境的空气质量无能为力，但幸运的是现在有了空气净化器，可以用它清洁家中和办公室里的空气。你还可以努力创造更好的条件，让自己多去空气清新的地方。

清洁的环境不仅指空气质量。从你的环境中清除杂乱和让你分心的东西也会让你感觉更轻松，还可以提升你集中注意力的能力，所以花点时间，像近藤麻理惠（Marie Kondo）整理房间那样整理自己的大脑，移除任何多余的东西。


大脑升级训练

今天你可以做些什么来清洁所处的环境？

找到积极的同伴

你的大脑潜力不仅与你的生物或神经网络有关，还与你的社交网络有关。“近朱者赤，近墨者黑。”励志演讲家吉姆·罗恩说，你最熟悉、相

处时间最多的五个人决定了你的高度 ，你能达到的高度等于这五个人的平均水平。可能你会提出质疑，但是我认为我们身边的人对我们的生活影响巨大，我想你会赞同这个观点。天普大学（Temple University）最近的一项研究表明，人们特别是青少年，在独处时的行为和与他人在一起时的行为是有区别的。

塔拉·帕克–波普（Tara Parker-Pope）在《纽约时报》上报道了该项研究，“本项研究的主持人之一斯坦伯格（Steinberg）博士注意到，大脑中参与奖赏处理（reward processing）的系统，也会参与社交信息的处理，所以同龄人会对我们的决策产生显著影响”。[7]

正是因为这种影响，你与谁相处，谁就会对你的大脑功能产生真切的影响。当然，这些人也会影响你的自我对话，因为大多数人至少会有部分的内心信念与别人对自己的看法相关。你身边的人可以影响你生活的方方面面，从饮食到运动量，甚至是睡眠时长。 市面上已经有很多图书帮助你区分与哪些人相处对你有益，而与哪些人相处对你不利，但是为了达到本章的目的，还是请你花几分钟的时间思考自己平时都与谁相处，他们对你的生活产生了怎样的影响，他们又会对你突破自我极限的愿望产生何种影响。


大脑升级训练

你需要更多地与谁相处？现在就行动起来，约那个人出来吧。

保护大脑

这一点可能是不言而喻的，但如果你想最大限度地利用你的大脑，保护你的大脑显然至关重要，因为你只有一个大脑。如果你一辈子只能拥有一辆车，你会如何对待你的座驾？你肯定会精心呵护它，就好像你的生命都系于它一般。意外不可避免，但是你需要降低脑损伤的可能性，避免出现最糟糕的情况。如果你想最大限度地利用你最宝贵的财富，剧烈的身体对抗或者是极限运动肯定不是理想的选择。骑摩托时每小时的超速达到20英里更是不可取的。如果你特别喜欢这些活动，不愿放弃，就请尽可能多地采取预防措施，使用安全防护工具。

学习新内容

为了大脑健康，我们能做的最重要的事情之一就是坚持学习。任何人都有能力扩展自己大脑的容量，即使年岁增长了很多的人也是如此，这一点我们在第3章讨论神经可塑性时已经提及。

这意味着，只要我们不断学习，我们就能持续在大脑中创造新的通

路。我们要保持大脑的可塑性和灵活性，始终以合理的方式处理新信息。这一点在学习中体现得淋漓尽致，因为在学习中我们需要面对各种严峻的挑战，比如试图掌握一种新技能，学会一门新语言，了解自己所处的文化或者接受其他新文化，这些学习过程都会不断地激活你的神经元，创造新的通路。开拓使用大脑的新方式，实际上就是在提升大脑的能力。

 大脑升级训练

列表写出“需要学习的内容”，并不断更新。你的列表上有哪些内容？在下面列出两个。

1.________

2.________

做好压力管理

在日常生活中，我们都承受过一定程度的压力，当然有时会面临巨大的压力。每当我们感受到压力时，一种叫作皮质醇（cortisol）的激素就会被释放出来，以减轻我们的身体因为压力产生的麻木、僵硬。如果这种情况只是偶有发生，并不会产生问题，但如果这种情况成为常态，大脑中皮质醇的积聚可能会导致大脑无法正常运作。

但是压力对大脑的影响远远不止于此。哈佛健康博客（Harvard Health Blog）有博文称，“有证据表明，慢性的（持续的）压力，实际上会重构你的大脑。科学家已经了解到，在长期承受压力的动物大脑中，处理高级任务的部分，如前额皮质（prefrontal cortex），活跃度较低，而大脑中专门处理生存问题的原始部分，如杏仁核（amygdala），则较为活跃。就像如果你在锻炼时只运动身体的某一部位，而不运动另外一个部位，经常得到激活的部位就会变得更强健，受到的关注较少的部位则会变得孱弱。大脑在持续的压力下，似乎也会产生类似的结果：压力增强了大脑用来处理威胁的部分，而大脑负责更加复杂思维的部分只能退居次席”。[8]

既然有如此确凿的证据表明压力会削弱大脑的能力，那么找到减轻或避免压力的方法就变得至关重要。在本书中，我将在这方面提供一些建议。

 大脑升级训练

为了应对压力，你最喜欢做的事情是什么？你上一次这么做是在什么时候？

睡个好觉

如果你想更好地集中注意力，你需要睡个好觉；如果你想更清晰地思考，你需要睡个好觉；如果你想做出精准的决策或者拥有更好的记忆力，你需要睡个好觉。美国国立卫生研究院的数据表明：

高质量的睡眠和在正确的时间获得足够的睡眠，对于人类的生存来说与食物和水一样重要。如果缺乏睡眠，你就无法在大脑中形成或维持通路（这些通路是学习和记忆的基础），也很难集中注意力并快速做出反应。睡眠对大脑的许多功能都很重要，包括神经细胞（神经元）之间的相互沟通。事实上，当你睡觉时，你的大脑和身体依旧会保持非常活跃的状态。近期的研究结果表明，睡眠还起到了清洁打扫的作用，可以清除你清醒时大脑中积聚的毒素。[9]

结论：如果你想最大限度地利用大脑，充足和高质量的睡眠是必不可少的。

非睡不可

我知道，很多人说他们并不需要太长时间的睡眠，或者他们根本没有时间睡觉，有些人甚至觉得他们的日程太满，活动繁多，所以他们“别无选择”，只能牺牲睡眠时间。这种想法大错特错，如果你是其中一员，我希望你现在就重新思考一下你对睡眠的态度。

乔治·华盛顿大学（George Washington University）临床精神病学副教授琴·金（Jean Kim）博士表示：“越来越多的证据表明，睡眠不足与诸多精神和身体障碍之间存在关联，其中就包括抑郁、易怒、心血管疾病等。一项研究指出，睡眠实际上就像是大脑的洗衣过程（laundry cycle）。在睡眠过程中，大脑中的血管和淋巴管（lymphatic channels）会进行类似灌注的过程，冲出白天新陈代谢积累的废物，清除神经毒素，分配促进细胞修复的成分。”[10]

俄勒冈健康与科学大学（Oregon Health and Science University）的杰夫·艾利夫（Jeff Iliff）博士在有关睡眠的TED演讲中进一步说明了“洗衣过程”这个比喻。他指出，当我们清醒时，大脑忙于做其他事情，没有时间清理废物。现在，还有研究表明β-淀粉样蛋白这种废料的积聚会导致阿尔茨海默症。

“大脑处于清醒状态时是最忙碌的时候，它会推迟清理细胞之间的垃圾的时间。随后，大脑进入睡眠状态，在不需要那么忙碌时，切换到清洁模式，清理细胞之间堆积了一整天的垃圾。”[11]

在演讲的后半程，艾利夫还警告大家，不要效仿很多人的做法：牺牲睡眠，随后再补觉。“就像做家务一样，打扫房间是一份脏活、累活，而且费力不讨好，但是非常重要。如果你一个月不打扫厨房，你的家很快就会变得无法居住。但是在大脑中，工作落后的后果可能比肮脏的灶台要棘手得多，因为清洁大脑关乎大脑和身体的健康与功能，所以今天了解大脑的这些非常基本的家务管理功能，对明天预防和治疗精神疾病来说是极其重要的。”[12]

还有很多人想把每天的睡眠时间压缩到极致，这样生活非常危险，如果你也是其中一员，那么是时候改变想法了。睡个好觉，你会拥有丰富的收获，甚至能在梦中学到很多的东西。

熬过长夜

嘴上说要睡个好觉是一回事，要做到这一点却是另一回事了。每年约有1/4的美国人会经历不同程度的失眠。[13]

然而，研究表明，即使对于慢性失眠症患者来说，锻炼也能有效地促进睡眠。凯瑟琳·J.里德（Kathryn J.Reid）博士和其他研究者进行了一项研究，参与者经常受到睡眠问题的困扰，结果表明有氧运动会对他们产生显著影响。研究人员称，“这项研究的结果表明，对于患有慢性失眠的老年人，为期16周的中等强度有氧体育活动加上睡眠卫生教育可以有效地改善参与者的自述睡眠质量、情绪和生活质量。这一结果突显了结构化体力活动项目（structured physical activity program）是具有潜力的，它可以提升标准行为方法（standard behavioral approach）治疗失眠的效果，特别是针对久坐不动的老年人群体尤为明显”。[14]

西北大学（Northwestern University）范伯格医学院（Feinberg School of Medicine）的一个研究小组让前述研究更进一步，他们深入挖掘了收集到的数据，研究了锻炼与睡眠之间的关系。他们的发现引人深思：锻炼并不是灵丹妙药。如果你的睡眠存在问题，它不会因为你在健身房上一次课就轻松解决。他们发现，即便是在两个月后，锻炼对于睡眠的影响也是微乎其微的。但是，在为期16周的研究结束时，锻炼对于睡眠的影响是巨大的，参与者每晚的睡眠时间有所延长，最长可达1小时15分钟。[15]

所以，锻炼与睡眠之间存在显而易见的关联，但你需要给锻炼一些时间。考虑到锻炼对身体整体健康的好处，尽管你可能不会马上感受到它对睡眠的改善作用，但是坚持锻炼的习惯绝对是个好主意。

关于需要多大的运动量才能促进睡眠，人们看法不一，通常来说，推荐的运动量是每周2.5小时的有氧运动，再加上一些阻力训练。匹兹堡大学（the University of Pittsburgh）的克里斯托弗·E.克兰（Christopher E.Kline）博士建议："快步走、骑行、使用椭圆机，任何运动都可以，只要可以提高心率又能保证你在锻炼时仍然可以说话即可，要达到每说几句话要喘口气的强度，这样的运动量就是适度的。"[16]

让大脑歇一会儿

我们难以入睡的原因有很多，其中之一就是无法关闭大脑。我想我们都有过这样的经历：有一个重要的会议即将到来，白天发生了让你情绪起伏的事情（无论是好事还是坏事），或者是你在睡觉前接到了一个让你生气的电话，你可以一头倒在枕头上，但是你也可能会选择在屋子里跑几圈，因为你的大脑依旧忙于处理这些令你情绪激动的事情。最终你躺在床上，辗转反侧几小时，难以入睡。

好在你随时都可以使用一种方法来帮助你解决这个问题——冥想。冥想的益处不胜枚举，市面上详细介绍冥想的图书也是多如繁星，它可以增强免疫力，降低焦虑，增加大脑灰质。当然，其中的一个好处就是可以治疗失眠。

大卫·S.布莱克（David S.Black）博士和其他研究人员进行过一项研究，实验对象是一组有睡眠问题的老年人，研究人员向他们介绍了正念冥想（mindfulness meditation），随后参与实验的老年人进行了6次、每次2小时的正念冥想。在疗程结束时，这组实验对象的失眠问题得到了极大的改善。[17]

如果冥想对你来说比较陌生的（如果是这样，你属于绝大多数人，因为只有不到15%的美国人会冥想），这很可能是因为别人告诉你冥想很难或者它需要你完全清空大脑。[18] 阿里尔·加腾（Ariel Garten）纠正了这种说法，她认为冥想并不是一定要清空你的大脑，而是"训练你的大脑关注当下"。[19]

她告诉我，你可以在任何时间、任何地点进行冥想，只要闭上眼睛，深深地吸气，然后吐气，反复进行这个过程，边走动边数数，持续3分钟，你就能感受到冥想的好处。她倡导的另一种方法是集中注意力，这是一种将你所有的注意力都放在呼吸上的方法，整个过程非常简单。当你的注意力从你的呼吸中飘移时（这很正常），你只需留意到这一点，然后把注意力拉回来就行了。这种技巧揭开了冥想的神秘面纱，

你无须成为禅宗大师，也能从冥想中获益。我们很少有人能够长久地将注意力锁定在一件事情上，所以我们需要知道能够拉回注意力也是极具价值的。

当你重新将注意力集中在呼吸上时，加腾说：“你在运用一项重要的技能，在学习观察自己的思维。你没有沉湎在自己的思维中，相反，你在观察你的思考过程。你开始意识到你可以控制自己的想法，可以选择思考的内容。”20

 大脑升级训练

你的入睡绝招是什么？写下来：_______

小结

给大脑补充燃料是进入无限可能境界的基础，要想做好这一点，我们还有很多事情要做。但是首先，我们要停下来关注本章的重点内容：

- 列出一份购物清单，把目前你的家中没有的健脑食物写进去。我知道并不是所有的健脑食物都符合你的口味，但是尽量多写几种。然后你要做的就是，带着这份清单去购物。
- 花点时间，找到你的“负性自动思维”。你对自己施加了哪些限制？花几分钟回答这个问题。你告诉自己，哪些事情是你做不到的，将它们写下来。
- 思考一下，你想如何拓展你的学习能力。哪些东西是你一直想要掌握而又没有时间去掌握的？一门外语？计算机编程？新的销售或营销技巧？现在你该怎么做才能把它纳入你的生活之中呢？
- 使用本章介绍的一种方法来增加你的睡眠时长，提升质量。至少追踪和记录一周的时间。

第9章 用WIN法则养成有价值的新习惯

John Dryden

约翰·德莱顿

英国戏剧评论鼻祖

起初是我们养成习惯，然后是习惯造就我们。

我现在能迈出的幅度最小的简单一步是什么？

我们如何养成好习惯或者结束坏习惯？

每天规律性地做好哪些事情，能帮助我进入无限可能的境界？

如果你有了行动的理由和目的，有了必需的能量，那么你还缺少什么？

小而简单的步骤（small simple step，S3）是指为了更接近目标，你可以采取的最微小的行动，这些行动只需要花费极少的努力或精力。随着时间的推移，这些小而简单的步骤会使你形成习惯。这就是为什么我在这本书里加入了许多小而简单的步骤，它们叫作“大脑升级训练”。

早在20世纪20年代，俄罗斯心理学家布尔玛·蔡格尼克（Bluma Zeigarnik）就有了相关发现。当时在维也纳一家繁忙的餐厅里，她注意到，在她身边转来转去的服务员在顾客点菜的过程中非常高效地记住了他们的订单，但是订单完成之后，他们往往很快就会忘记哪位客人点了什么。

她对此很感兴趣，于是进行了一项研究，她让实验对象执行许多简单的任务，但是在部分任务中会打断他们。之后，她询问实验对象记得哪些任务，没有记住哪些任务，结果表明：实验对象记住被打断的任务的概率是那些没有被打断的任务的概率的两倍。她得出的结论是未完成的任务会给人们造成一定程度的紧张感，任务在完成之前，它一直是人们思维优先关注的对象，后来人们称之为蔡格尼克效应（Zeigarnik Effect）。

如果你有拖延症，那么十有八九你会非常熟悉这种紧张感。某件事情有待完成，但是你一直在拖延，那么它就会给你带来压力，甚至你会觉得只要这项任务没有完成，你就很难去做其他事情。你面对的任务看起来颇具难度；或者与其他你现在能做的事情相比，要枯燥许多；或者

会让你感到不适；或者未能完成任务仅仅是因为你说服自己之后的时间依旧充足。虽然我们清楚自己的生活愿景，知道自己想成为怎样的人，但是在完成各种任务时依旧不会是心甘情愿的。为什么即便我们有了源源不断的动力，采取行动仍然如此困难？

我们没能行动起来的一个最重要的原因是，我们觉得需要做的事情过于繁重。工作项目或者家务杂事可能乍看之下或庞杂或耗时，你都不敢想象你将如何完成。我们从宏观上审视工作中的项目，会马上觉得自己面对的任务无比纷繁，所以只能停工或者拖延。心理学家哈达萨·利普斯基克（Hadassah Lipszyc）称："未完成的任务或者拖延的工作，往往会频繁地导致负面的思维模式。这些想法会影响人的睡眠，使其产生焦虑症状，并且会进一步影响一个人的精神和情感状况。"[1]

把任务切成小块

如果你在生活中做事总是拖延，不能有计划、有规律地完成任务，你极有可能会对此感到内疚和自责。这样做弊大于利。我们已经知道了未完成的任务会让你的大脑紧张。如果再加上你的内疚和羞愧，完成任务就会变得愈发困难，你自己最终也会陷入痛苦之中。

阿特·马克曼（Art Markman）博士是得克萨斯大学奥斯汀分校（University of Texas，Austin）心理学专业和营销学专业的教授，他认为，"如果你因对工作任务无能为力而远离工作，那么你会感到内疚，但这种感觉并不会让你更好地完成工作，反而会让你感到痛苦。中断工作带来的内疚会让你对工作的整体感觉变得更加糟糕，破坏你和亲朋好友共度的时光，或者让你在参加任何活动时都开心不起来。羞愧感的情况又有所不同：有证据表明人们会故意拖延，避免面对没有完成的工作，从而避免羞愧感。对没有完成的工作感到羞愧并不能解决问题，反而会让问题变得更糟糕，也会进一步影响你的工作。[2]

工作没有进展，心情不好，这会促使你继续拖延下去。所以，让自己休息一下。自责绝不会让任何事情得到改善 ，而且既然你现在正在读这本书，就说明你已经在采取措施，避免在未来继续拖延。

根据我的经验，处理这个问题的最好办法是找到把任务切分成几个小块的办法，这样其实也是在培养走向成功的好习惯。让我们再回头看看蔡加尼克效应，你每完成大任务中切分出的一项子任务，就可以减轻思想上的一份负担。 而每完成一项子任务，你就离完成整个任务更近一步。

迈着婴儿的步幅前进

B.J.福格是斯坦福大学行为设计实验室（Behavior Design Lab）的创始人和负责人，也是《小习惯》（*Tiny Habits* ）一书的作者，他研究人类行为已经有20多年了，也曾做客我的播客节目。他的研究表明，只有三种方法可以长久地改变一个人的行为。第一种是顿悟。但是对于顿悟，很少有人能随心所欲地驾驭它。第二种是改变所处的环境。对大部分人来说，做到这一点并不困难，但是它在短时间内却不见得可行。第三种方法用福格博士的话说就是“迈着婴儿的步幅前进 ”。[3]

我喜欢下面这个故事，它很好地阐述了小而简单的步骤这个原则。

一天，一位国王在观看魔术大师表演。表演吸引了很多群众驻足围观，国王也在聚精会神地观看表演。表演结束时，观众们爆发出热烈的喝彩之声。国王说：“这个人天赋异禀，这是上天赐予的才华。”

但是有位睿智的大臣对国王说：“殿下，天才是后天锻造而成的，并不是与生俱来的，魔术师的技艺是他严格自律和刻苦练习的结果。天才靠的是坚定决心、严守纪律、长时间的学习和训练。”

大臣的话显然让国王有些心烦意乱，也破坏了他对魔术师精湛技艺的兴趣，“你不仅目光短浅，而且言辞歹毒。你胆敢批评一位真正的天才。如我所说，人要么天生有才，要么天生无才，我敢肯定，你没有”。

国王对侍卫说：“来人，把他扔进最深的地牢！”国王还补充道：“为了让你不寂寞，我会让两个你的同类陪伴你，我会让两只小猪和你做狱友。”

从入狱的第一天起，这位聪明的大臣就开始练习两只手各抓一只小猪，跑上牢房的台阶，跑到监狱门口。他每日、每周、每月从不间断练习，小猪也逐渐长成健壮的成年猪。通过每日的练习，这位聪明的大臣的体力和力量有了大幅度地提升。

忽然有一天，国王想起了那位聪明的大臣，他想知道锒铛入狱是否让那位大臣变得谦卑，他召来了那位大臣。

那位大臣出现在国王面前时，国王看到的是一个体格强健的男子，两只手各抓着一只猪。国王惊呼道：“这人天赋异禀。这是上天赐予的才华。”

聪明的大臣回答道：“陛下，天才是后天培养的，不是与生俱来的。我的技能是自律和实践的结果。天才靠的是坚定决心、严守纪律、长时间的学习和训练。 ”[4]

渐进式的进步 （incremental progress）可能是唯一可以改变你的行为的方法。你不想做饭？你可以先做一些简单的小吃给家人吃，然后再开始做大餐。你在为下个月即将举行的会议要用的那篇重要的演讲稿而头痛？请你先写出演讲的主旨和提纲吧。经济学课程的阅读量极大，你感到不知所措？你可以为自己设定目标，先读完书的第一章。就像故事里聪明的大臣，你必须一步一步地前进，专注于每天的任务。

在上述情况中，你可以发现两件事。第一，渐进式的进步让你能够完成一项任务，如果完成整个工作就像取得比赛最终的胜利，那么渐进式的进步让你可以拿下夺冠途中一场又一场比赛的胜利。第二，渐进式的进步可以让你做好充分的准备，让你对取得进一步的成就跃跃欲试。既然你都下厨做小吃了，不妨再做一顿大餐。既然你已经确定了演讲的主题且进展顺利，不妨再接着写几页。既然你已经翻开了书本，而且经济学课本的第1章也不像表面上那样枯燥，那么不妨再读几章。

把你一直在拖延的任务分解成小块，完成它的通路就会清晰起来。

你的工作目标和你目前已经完成的工作之间会有差距，这种差距让你感到不安，应对这种不安的最佳方法其实正是蔡加尼克效应教给我们的道理。在你完成整个任务之前，它始终会萦绕在你的心里，所以让自己朝着完成任务的方向前进吧，无论从工作的哪个部分入手都可以，即便你没有完成整个任务的能力和动力，你也要迈出完成整个任务的第一步。 你会感到欣慰，因为你终于从紧张的情绪中解脱。

 大脑升级训练

挑一项你一直在拖延的重要任务。这项任务的具体内容是什么？怎么才能把它分解成每天都能完成一点的更加简单的子任务呢？

Debbie Ford

黛比·福特

《接纳不完美自己》作者

在你突破自我极限时，旧习惯、旧模式总会阻碍你前进，没有事实依据证明它们是正确的，它们的存在只是因为你已经重复了它们成千上万次。

习惯是如何养成的

重复小而简单的步骤可以培养良好的个人习惯。习惯是决定我们人生的核心要素之一。各项研究表明，我们每天做的所有事情中，40%～50%都是习惯的产物。这意味着我们的生活的一半是被科学家所说的 自

动性 （automaticity）支配的 。乍听之下，你们肯定会觉得这个数值有些夸张，我第一次听到这个结论时也是这么想的，但是回想一下，在我们每天做的事情之中，有多少事情是未经仔细思考的。我们会不假思索地刷牙，每隔一段时间就会看看手机，开车去单位，但是你不会刻意考虑家到单位的路线，而是会拉上外套的拉链，从橱柜里拿出玻璃杯，自然而然地用遥控器打开电视。

当然，习惯对我们的生活方式至关重要。你能想象如果要做的每一件事情你都要认真思考，思考量会有多么庞大？如果连刷牙都需要意识层面的计算，不到早上10点，你就会筋疲力尽。

查尔斯·都希格（Charles Duhigg）在自己的畅销书《习惯的力量》（*The Power of Habit*）中写道："如果没有习惯回路（habit loop），人的大脑就会被海量的日常琐事压垮，停止工作。受伤或者疾病会导致人类的基底核（basal ganglia）受损，这类人会遭遇精神瘫痪的折磨。他们在进行诸如开门或者决定吃什么这样简单的基本活动时，都会遇到困难。他们失去了忽视那些微不足道的细节的能力。有研究发现，基底核因伤或疾病受损的患者无法识别面部表情，无论恐惧还是厌恶，他们都无法识别，因为他们永远都无法确定自己应该关注面部的哪一部分。"[5]

畅销书《掌控习惯》（*Atomic Habits*）的作者詹姆斯·克利尔（James Clear）认为："你每天重复（或者不重复）的习惯在很大程度上决定了你的健康、财富和幸福感。了解如何改变你的习惯，意味着知道如何自信地掌控和管理每一天，专注于影响力最大的行为，用逆向工程获得你想要的生活。"[6]

克利尔告诉我："从某种程度上讲，所有的习惯都会为你服务。你在一生中会遇到各种各样的问题。你需要系鞋带，大脑会自动解决这个问题，这就是习惯。在我们的一生中，有的问题会反复出现，习惯就是它们的解决方案，你会无数次不假思索地利用这些解决方案。如果解决方案不再起作用，那么你的大脑会对方案进行升级、更新。"[7]

克利尔认为习惯回路分为4个部分：提示、渴求、反应、奖赏（见图9-1）。以你进入房间时打开灯为例，"提示"是走进房间，发现光线昏暗；"渴求"是感觉到房间里不应该这么黑；"反应"是打开电灯开关；"奖赏"是房间不再黑暗。[8] 这个回路适用于任何习惯，比如你下班回家时收信件。"提示"是在结束一天的工作回到家门口的车道或门前；"渴求"是希望信箱里有来信；"反应"是走向信箱，看看有无来信；"奖赏"就是把

信件从信箱中取出来。在你真正把信件拿到手中之前，你可能从来没有想过这一点。

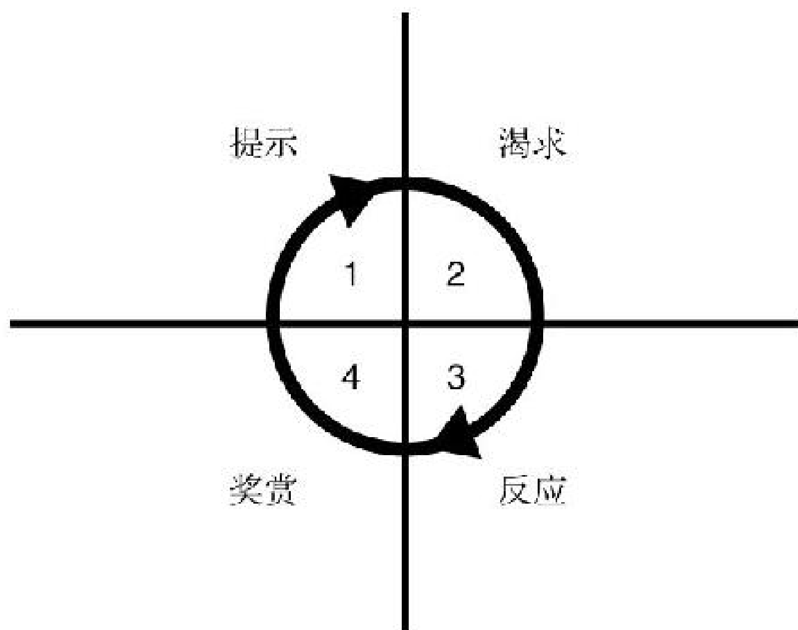


图9-1 习惯回路

习惯是在不知不觉中养成的，它让我们生活中那些重要的基础部分自动运转，大幅度地提升我们的生活效率，我们能够从中受益。当然，生活中还有一些事情，我们放任它们自动运转，同样养成了习惯，但是这些习惯对我们有害无益。我想你肯定能想起两三件这种事情。“提示”是你走过厨房的储藏室；“渴求”来自你知道你最喜欢的薯片就在储藏室里，以及你内心对薯片的渴望；“反应”是你走进储藏室，打开装有薯片的袋子，拿出一大把薯片；“奖赏”是松脆、咸味、高脂肪的美味……但是它对你的健康毫无益处。在自动性方面，我们的负面习惯与健康的习惯处于同一水准。你的嘴巴还没有细细品味那些薯片，它们就已经进入你的胃里。

现在，因为你正迈向无限可能的境界，你知道长期存在的消极行为会让你的超能力消耗殆尽。 那么，怎样才能改掉坏习惯？更重要的是，怎样才能养成能够助自己一臂之力的新习惯呢？

如何改掉坏习惯

在我们讨论如何养成好习惯之前，先让我们谈谈养成习惯需要多长时间。在伦敦大学学院的一项研究中，菲利帕·拉利（Phillippa Lally）、科妮莉亚·H.M.范·贾斯维尔德（Cornelia H.M.van Jaarsveld）、亨利·W.波茨（Henry W.W.Potts）和简·沃德尔（Jane Wardle）带领参与者养成了新的健康饮食习惯和锻炼习惯，例如午餐时喝水佐餐或晚饭前慢跑。研究者要求参与者根据特定的情景提示做出需要养成习惯的行为，每天如此，持续84天。研究人员表示："对大多数参与者来说，随着研究的进行，自动性稳步增加，这种情况证实了一种假设，即在同一个环境中重复一种行为会提升自动性。"在研究结束时，他们发现形成新的行为需要66天，尽管个别参与者只需要18天，时间最长的参与者则需要254天。[9]

大家普遍认为，改掉一个坏习惯并不意味着要终结这个坏习惯，而是要用另一个更具建设性的习惯来取代它。 俄勒冈大学（University of Oregon）社会与情感神经科学实验室（Social and Affective Neuroscience Laboratory）主任艾略特·伯克曼（Elliot Berkman）博士指出："比起没有替代行为，只是停止做之前习惯的某件事情，用新的行为取而代之会更容易。"[10]

Nathaniel Emmons

纳撒尼尔·艾门斯

习惯要么是最好的仆人，要么是最坏的主人。

如果养成一个新习惯的过程，比如每天留出时间读书的过程，与结束一个负面习惯的过程，比如每次经过食品储藏室都去拿薯片吃的过程，从根本上说是一样的，那么它是怎么起作用的呢？

正如我们在本书中讨论的许多事情一样，内在动力起着关键作用。斯坦福大学医学院（Stanford University School of Medicine）精神病学和行为科学系（Department of Psychiatry and Behavioral Sciences）临床副教授托马斯·G.普兰特（Thomas G.Plante）博士专门谈到了有关人们改掉坏毛病的问题，他说："这取决于你改掉这个习惯的意愿。很多人非常矛盾，有人想减肥，但是他们也喜欢美食。有人想戒酒，但是他们依旧贪恋酒后的快乐时光。有人想戒掉咬手指的毛病，但是他们还是喜欢用这样的方式缓解压力。所以，第一个关键问题是：你改掉坏习惯的意愿有多么强烈？第二个关键问题是：这个坏习惯形成多久了？改掉新习惯比改掉旧习惯更容易。第三个关键问题是：不改掉这个习惯会有什

么后果？你的伴侣会离开你？你会丢掉工作？你会生病？如果你不改变，真的会有糟糕的事情发生吗？”[11]

B.J.福格博士创建了福格行为模型（Fogg Behavior Model），他用这个模型确定改变行为所需的环境。他指出：“想要促成目标行为发生，一个人必须有充足的动机（motivation）、足够的能力（ability）以及有效的触发（prompt）。这三个要素必须同时具备，行为才会发生。”[12] 换言之，要想养成习惯，你需要具备以下三个要素：你需要拥有完成这件事情的强烈愿望，因为对于内心抵触的事情，想要养成习惯非常困难；你需要拥有完成这件事情的技能，因为如果你无力完成这件事情，那么养成习惯也就无从谈起；你需要拥有一些东西来启动习惯回路，詹姆斯·克利尔和其他人称其为提示（cue），我们依次看看每个要素。

动机

此前我们已经讨论过内在动力了，但是它在这里值得我们再次关注一下，我们从福格的角度来看看动机，福格认为有三个关键的激励因素。

快乐/痛苦（pleasure/pain）。这是最直接的动力。以快乐/痛苦作为动力，行为几乎立即会有回报，无论积极的行为还是消极的行为。福格说：“我相信快乐/痛苦是一种原始的反应。它们在饥饿、性和其他与自我保护和基因繁殖相关的活动中发挥作用。”[13]

希望/恐惧（hope/fear）。快乐/痛苦是直接发生作用，而希望/恐惧是通过期待发生作用的。当你心怀期望时，你会期待某些好事的发生；或者当你心怀恐惧时，你会预感某些坏事即将到来。福格指出，“激励因素的这个维度有时比快乐/痛苦更强大，我们的日常行为已经证明了这一点”。例如，在某些情况下，人们会接受疼痛（接种流感疫苗）以克服恐惧（预期会得流感）。[14]

社会的认同/反对（social acceptance/rejection）。人类一直渴望同类的接纳、认同，这可以追溯到古代。在那个时代，遭受排斥可能意味着死刑，即便是现在“认同/反对”仍然是一个极其强有力的动机。“社会性动机的力量不仅深深地扎根于我们的心中，它对历史上依赖群居生存的所有其他生物都是如此。”[15]

能力

福格认为，能力就是简单性。他指出对我们来说，当事情非常简单

时，我们更有可能行动起来。他定义了六个方面的简单性。

时间 （time）。只有当我们觉得有足够的时间来完成任务时，我们才觉得任务是简单的。

金钱 （money）。同样地，如果某件事使我们的财力捉襟见肘，我们绝不会认为它是简单的。

体力 （physical effort）。我们认为这件事在体力上非常容易实现，那么这件事就是简单的。

脑力 （brain circles）。简单的事情不会给我们的思维带来负担，我们会回避那些需要我们仔细思考的事情。

社会偏差 （social deviance）。这与认同动机有关。简单的行为是符合社会规范的行为。

非日常惯例 （Nonroutine）。某件事偏离正常的日常惯例的程度决定了它的简单性程度。

触发

福格将“触发”分为以下三类。

激发 （spark）。激发是一种能立即导致某种形式的动力的触发。例如，如果打开电子邮件前，你会对邮件内容产生一定程度的恐惧，那么你很可能会养成一种习惯，去改变这种恐惧。

帮助 （facilitator）。当你处于动力十足但是能力水平较低的情况时，这种类型的触发非常有效。例如，你想在计算机上使用某种软件，但是又不懂计算机技术，这时如果有工具能够让软件使用起来更加简单、方便，那么你使用软件的可能性就会提升。

信号 （signal）。在某些情况下，你既有极强的动机，也具备很强的能力。要让一种行为形成习惯，你唯一需要做的是设置某种提醒或者信号。如果你喜欢做健脑奶昔，你需要做的仅仅是在早上走进厨房，看到搅拌机，提示自己做一杯奶昔。

 大脑升级训练

你能确定你想改掉的习惯吗？是什么习惯阻碍了你去做其他重要的事情？把它写下来，然后找出促使你养成这个习惯的触发或者提示：

____

如何养成新习惯

福格行为模型向我们展示了促成特定行为所需的一切要素。我们都知道养成对自己有益的行为习惯有助于我们成长，我们也知道改掉坏习

惯的关键是用更加有建设性的习惯取代它们。但是如何让行为成为习惯呢？我认为，你需要记住WIN（胜利）法则。

● W代表Want（想要）：确保你的确想要养成这个习惯。如果你压根儿就不想做这件事情，那么把它变成习惯就是无稽之谈。福格行为模型中列出的激励因素是否适用于你想要养成的习惯？如果并不适用，有没有类似这个习惯的事情，可能会对你产生类似的效果呢？

● I代表Innate（内在）：你想要养成的习惯与你的内在能力是否相符？切记，如果你自始至终难以完成某件事情，那么把它转化为习惯也是“不可能完成的任务”。如果你想要养成的习惯是你擅长的事情或是你清楚自己可以做好的事情，那么成功唾手可得。

● N代表Now（现在）：为自己创建一个触发，我鼓励你现在就开始养成新习惯。触发任何事情，既可以用手机上的备忘录，也可以在办公室里放一些东西，让你记得留出时间去完成计划。

祥的成长故事

如果你还在思索养成好习惯会对你的生活产生多大的影响，让我和你分享一个我的客户的故事。祥（音译）患有精神分裂症（schizophrenia）和抑郁症（depression）。他经常听到脑子里有个声音让他伤害自己或者伤害他人，因此他在精神病院接受了数次治疗。最终，医生找到了与他的病情对症的药物。在最近的一轮治疗结束后，他发现了我的播客，学习了我教授的一些策略。他开始定期收听我的播客节目，并参加了奎克快速挑战（Kwik Challenge）。奎克快速挑战是我带领大家进行的一系列训练，目的在于让大家对思维有一个全新的认识，使大脑充分地为学习做好准备。

起初，对祥来说，完成挑战中的内容非常困难，但是他只专注于做好两个挑战：用非惯用手刷牙和每天早上冲个冷水澡。每周，他都努力在冷水下多待1分钟。在这个过程中，他发现自己可以做好这种有些难度的事情，比如每天早上在冷水中坚持几分钟。这让他意识到，他在生活里的一些领域中，可以挑战自己的极限。在奎克快速挑战的基础上，他开始将他所学到的关于习惯和行为改变的知识应用到其他领域。

祥的生活得到了巨大的改善。他参加并通过了驾照考试。他改变了饮食习惯，戒掉了含糖饮料，每天早上在公园里慢跑5分钟。

他开始读书，他读的第一本书是卡罗尔·德韦克（Carol Dweck）的《终身成长》（*Mindset*），他一边看书，一边听巴洛克音乐调整阅读

节奏，防止幻觉让自己分心。他花了1个月的时间读完了这本书。读完全书后，他感到了一种从未有过的自信。后来，对他来说，去图书馆已经是家常便饭。祥将自己的学习提升到了一个全新的水平，他还在当地的一所大学报名参加了计算机科学课程。最关键的是，他现在相信自己需要并可以终身学习。

你可能会认为，因为你过去所有改变生活习惯和惯例的尝试都失败了，所以永远接受失败就是注定的现实。祥的故事表明，只需改变你一天中的一两个小习惯，就可以取得令人难以置信的进步。 像用非惯用手刷牙这样简单的事情，可以帮助你开启全新的生活方式。

形成晨间生活惯例

为什么早上的生活惯例如此重要？我坚信，如果你通过一系列简单的活动启动你的大脑，开始新的一天，这会让你赢在起跑线上。此外，如果你在清晨形成的生活惯例让你在一天之中无往不利，你就可以受益于托尼·罗宾斯所说的“动量科学 ”（the science of momentum），即一旦你让驶向成功的车轮运转起来，保持它的运转所需要的努力远远少于你让它从静止到运转所付出的努力。

要想大脑在一天之中都保持良好的状态，我们就需要让大脑在清晨做好准备。 我精心制定了一系列晨间生活惯例，帮助你旗开得胜。

我并不是每天都会重复所有这些事情，特别是在我出差旅行时，但是我总是能完成其中的大部分事情，这会让我在心理层面做好准备，让我从起床的那一刻起，就为一天的优异表现、高产、高效和积极主动做好充分的准备。

让我带你看一看我在早晨都做了些什么吧。

我每天的晨间惯例甚至是在起床之前开始的，我会花一点时间回顾我的梦境。梦是对潜意识在你睡觉时所做的工作的一种表达，梦境就像有待我们发掘的金矿。 纵观历史，许多天才都经常在梦中获得和收集最棒的想法 ，甚至是从梦中得到灵感从而收获了自己最伟大的发现。玛丽·雪莱（Mary Shelley）在梦中想出了科学怪人弗兰肯斯坦的创意。保罗·麦卡特尼（Paul McCartney）的《昨天》和爱因斯坦相对论的灵感也来自梦境。

所以，只要我的脑袋还挨着枕头，我每天早上做的第一件事就是回忆梦境，看看我在梦中对于现实世界手头的工作是否有能够助我一臂之力的一个想法、一种观点或一种新的方式。我知道回忆梦境对部分人来

说会有些困难，所以下面是我为大家准备的回忆梦境的技巧。技巧的六个诀窍首字母正好组成“DREAMS”（梦）这个单词。

- D代表Decide（决定）：在前一天晚上入睡之前，你需要有意识地做出决定，告诉自己明早你要回忆你的梦境。如果设定了目标，你能够回想起梦境的概率会大幅提高。
- R代表Record（记录）：在床边放一支笔和一张纸，或者在你的手机上准备一个录音App随时备用。在你睡醒时，记录下任何你记住的梦中的内容。
- E代表Eyes（眼睛）：醒来后立即闭上眼睛。梦会在几分钟内消失在你的大脑之中，闭上眼睛可以帮助你回想梦境的内容。
- A代表 Aff irm（确认）：在你入睡前，确认你会记住你的梦境，因为确认是实现目标的关键方法。
- M代表Manage（管理）：管理好你的睡眠并养成良好的睡眠习惯是很重要的，这样做的原因有很多，但在这里主要是为了记住你的梦境。
- S代表Share（分享）：和别人谈论你的梦境。这样，为了讨论梦境，你对它们的记忆会越来越完整，这也会让你养成走入自己梦境的习惯。

起床之后，我做的第一件事情就是整理床铺。这是一个通向成功的习惯，也是我每天获得的第一个成就。对我而言，赢得这一成就非常轻松，它还有额外的好处，那就是我可以享受更愉快的就寝时光，因为当晚我回到家就寝时，能够躺在已经铺好的床铺上，这着实是一件令人感到惬意、放松的事情。这也是为什么士兵在早上首先要整理床铺，这会让他们做好准备，让他们在全天的任何事情中都有出色的表现。

随后，我会喝一大杯水。早上的第一件事是补充水分，这非常重要，因为即便在睡眠过程中，我们简单的呼吸动作也会让身体失去大量的水分。切记：水占大脑成分的75%，如果想要大脑兴奋起来，就要补充充足的水分。我还会喝一杯芹菜汁，它可以提升免疫力，帮助肝脏清除毒素，有益于肾上腺。在这之后，我会服用益生菌，以确保第二大脑的需求得到满足。

其次，我会用我的非惯用手刷牙。这样做是为了训练我的大脑去做一些困难的事情，这样可以刺激大脑的不同部分，迫使我关注当下。为了做好这件事，我不会分心。

然后，我会锻炼3分钟。这并不需要全力投入，但是我认为在早上我需要进行加速心率的运动，这有助于睡眠和体重管理，更有助于大脑的氧合作用（oxygenation）。

运动结束之后，我会洗个冷水澡。我敢肯定，用冷水澡开始一天的生活会让你们中的某些人望而却步，但这种类型的冷冻治疗（cold therapy）能调整神经系统而且效果极好，还能帮助你控制炎症。

洗完澡后，我会通过一系列的呼吸训练为我的身体提供充足的氧气。然后，我会冥想大约20分钟，让我以清醒的头脑进入一天的生活。

接下来，我会做我的“健脑茶饮”，这种茶混合了积雪草（gotu kola）、银杏（ginkgo）、狮鬃菇（lion’s mane）、中链甘油三酯油（MCT oil）以及其他成分。我会坐下来花点时间写日记，记录一下当天首先跃入我脑海中的想法。我每一天的目标都是完成工作上的三项任务，还有个人生活里的三件事情，我会在写完日记后制定目标。随后，我会阅读大约半小时。我的目标是每周至少读一本书，并把阅读作为我的每日晨间惯例，不断学习会让我始终保持正确的前进方向。

最后，我会饮用“健脑奶昔”，这是我们在前面讨论过的富含许多健脑食品的复合饮品（如果你忘记是哪种奶昔了，提示一下，是没有三文鱼的那款）。

不可否认，这个晨间惯例需要花费很长的时间。正如我在前文中提到的，我不可能每天都完成所有的事情，如果你觉得这超出了你能接受的范畴，特别是你还要帮助别人开始他们的一天，我非常理解。但是，如果你阅读本书的目的是提升你的大脑，那么改变自己的晨间生活惯例是你提升大脑过程中不可或缺的一部分。下面是一些关键点。

- 在起床前回顾一下你的梦境。你的梦中有宝藏等待着你去开采，所以我强烈建议你不要跳过这一步。
- 给自己补充水分和氧气。
- 用本书中提到的一些健脑食品滋养自己。
- 为全天的工作生活制订计划。

如果你能完成好上述四件事情，就好比你为大脑注入了高辛烷值的燃料，让大脑运转起来动力十足。每天清晨，尽可能多地完成上述事情。重点在于晨间生活惯例要富有成效，这点再怎么强调都不为过，它对于一天的工作、生活，良好的开端会起到决定性的作用。

 大脑升级训练

形成新的晨间生活惯例。请记住，不一定要一次形成很多惯例。即使你的晨间生活惯例非常简单，只包含三个步骤，它也可以帮助你开启新的一天。当你一觉醒来要为赢下这一天做好准备时，你会坚持做哪三件事？把它们写下来：

1.________

2.________

3.________

小结

所有人的生活中都存在各种习惯，但是我们需要有意识地在生活中努力养成有建设性的新习惯，用更好的习惯取代糟糕的习惯，这样你的超能力就会达到全新的水准。在进入下一章之前，我们来回顾一下下面的内容。

- 想一想日常生活中你最常见的习惯的四个组成部分，比如做早餐或遛狗，以此增强你对习惯回路的理解。这些习惯的“提示”“渴求”“反应”和“奖赏”分别是什么？
- 花几分钟审视自己的一个坏习惯，并用一个更有建设性的习惯取代它。使用福格行为模型，你可以采用哪些与该模型完美契合的新行为？
- 复习如何使用WIN法则，养成有价值的新习惯。

第10章 五种方法进入心流状态

Steven Kotler

史蒂芬·科特勒

《纽约时报》畅销书作者

心流就是克拉克·肯特（**Clark Kent**）换装的电话亭，是超人诞生的地方。

我现在简单迈出幅度最小的一步会如何？

我们如何养成好习惯或者结束坏习惯？

每天规律性地做好哪些事情，能帮助我进入无限可能的境界？

我敢肯定，你一定有过这样的经历：有些时候你完全沉浸在你所做的事情中，这时，其他事情似乎都消失不见了，而你不会因为进入这样的状态而感到诧异，相反会觉得非常自然。当你有这样的经历时，时间可能会悄无声息地流逝。经常有人告诉我，当他们极度专注于自己手头的事情时，他们不会去留意时间的流逝，也没有意识到时间已经从下午走到了晚上，或者他们在做事的过程中已经错过了几顿饭。

这种体验就是心流。

心理学家米哈里·契克森米哈赖（Mihaly Csikszentmihalyi）在他的开山之作《心流：最优体验心理学》（*Flow: The Psychology of Optimal Experience*）中是这样描述心流的："心流是一种状态，人们全神贯注地投入一项活动中，似乎其他事情都不再重要；这种体验本身能给人带来极大的愉悦感，所以人们即便付出巨大的代价，也愿意享受这种体验。"对契克森米哈赖来说，心流是"最优体验"的一种表述。[1]

契克森米哈赖博士认为，心流具有如下8个特征：[2]

- 全神贯注；
- 专注一致；
- 主观感觉时间加快流逝或者慢下来；
- 感到有立即回馈；
- 轻松感；
- 力所能及具有一定的挑战性，但并不过分；
- 你的行动似乎都是自然而然、自动发生的；

- 对自己的行为感到舒适、满意。

你自己可能也体验过心流状态，它会极大地提高你的工作效率。甚至有报道称，心流状态可以让你的工作效率提升4倍。麦肯锡的人员甚至设想过让员工处于心流状态变得常态化。

例如，我们调研过：状态巅峰期的工作效率比平均水平高出多少？答案五花八门。但大多数高管的答案是4倍。尽管有部分受访者认为他们在高达50%的工作时间中都处于心流状态，但是大多数高管认为他们与自己的员工处于心流状态的时长不到整个工作的10%。如果在高智商（IQ）、高情商（EQ）、高心商（MQ）的工作环境中，员工工作巅峰期时处于心流状态的工作效率是平均水平的5倍，那么可以假定，哪怕巅峰期的时长只是相对保守地提高20个百分点，企业的工作效率几乎能翻一番。[3]

一位多动症柔术运动员的成长故事

帕特里克（Patrick）是我们这个大家庭中的一员，他此前一直在与注意缺陷多动障碍（俗称“多动症”）做斗争，患上这种疾病意味着他很难集中注意力，这个问题始终困扰着他。他的注意力很容易被分散，反过来讲，他会过度专注于某件事情，这会伤害到周遭的所有人和事物，他甚至在参加巴西柔术比赛时出现过这样的问题。帕特里克在决定针对对手采取哪种技术动作时遇到了困难，那种感觉就像试图在同一时间使出所有招数，即使很多动作并不适用于眼下的比赛。他无法集中注意力，这影响到了他的工作、生活以及他最喜欢的柔术运动，而且他总是感觉自己背负着巨大压力。

有一天，他听到了我的播客节目，在节目中他了解到了心流的阶段（我们后文很快会提到），还了解到了其他几个能够提升个人表现的习惯。帕特里克将从节目中学到的内容应用到日常生活中，很快就看到了成效。他终于意识到也理解了自己的斗争对象到底是什么，较之以往，他可以全身心地投入自己的工作。进入“心流”状态恰恰是其中的关键。

在随后的柔术比赛中，帕特里克终于能释放自己高度集中的注意力，把自己关注的焦点从曾经让他分心的问题上移开。他很快就进入了自己的心流状态，他感觉自己仿佛是《黑客帝国》里的主角，能对对手的一招一式做出准确的预判。更令人欣慰的是，他在生活的其他方面也能进入心流状态。他在武术比赛中表现得越来越好，在生活中也愈发出色。对帕特里克而言，压力曾经如影随形，如今他终于挣脱压力的束

缚，更加坚信自己能够展翅高飞，尽情享受生活。

心流的四个阶段

心流状态有属于自己的可预测的规律。史蒂芬·科特勒创立了心流基因组计划（the Flow Research Collective），并著有《超人的崛起》（*The Rise of Superman*）一书，他也是我们的播客的嘉宾，他认为心流分为四个阶段。[4]

第一阶段：挣扎（struggle）

这个阶段你需要深入挖掘，寻找进入心流状态所需的条件，可能是锻炼养生，可能是广泛的研究工作，可能是激烈的头脑风暴，还可能是任何你专注的事情。警告：这个阶段你会感到痛苦挣扎与心流状态的特征恰恰相反。

第二阶段：放松（relaxation）

这是你完全进入心流状态之前的休息阶段。这是必不可少的一步，因为它的存在，你不会因为刚刚经历的挣扎阶段筋疲力尽。这种休息可以是散步，可以是深呼吸，任何帮助你放松的活动都可以，而且它完全不同于让你分心的事情，比如转而进行其他任务或者是查看自己的运动成绩。

第三阶段：心流（flow）

科特勒称这个阶段为“超人体验”。希望你在人生的不同阶段都能经历这种心流状态。当你发挥出自己的最佳状态时，你会在不经意间自然而然地进入心流状态。

第四阶段：巩固（consolidation）

这是最后阶段，你需要整合你在心流阶段完成的所有事情。通常情况下，这个过程会伴随一定程度的失望。当你处于心流状态时，各种有益的化学物质一直在你的大脑中发挥作用，现在这种大脑的兴奋状态接近尾声。但是，下一个周期可能很快就会到来。

科特勒认为，找到心流状态是内在动力的“源代码”。当你找到心流状态时，大脑的奖励机制会给予你“最强劲的化学物质”，所以他认为心流状态是这个世界上最令人上瘾的状态。一旦我们体验过心流状态，我们便会动力十足地去完成能够带来心流状态的各种事情，以求更多地体验这种状态。但这是一种循环关系，如果你动力十足，努力完成任务，但是没有进入心流状态，那么你最终会感到筋疲力尽。内在动力和心流之间需要有协同作用，它们必须配合默契，动力带来心流，心流催生动

力，就像良好的睡眠会增进食欲，而合理的膳食也能促进睡眠一样。

 大脑升级训练

快速启动。

你有没有体验过心流状态？在什么地方？你当时在做什么？感觉如何？你在心流状态结束时取得了什么成就？尝试把心流状态可视化。即使你无法勾勒出具体的画面，也要尽力去想象。

找到心流

如果你想进入无限可能的境界，你肯定想让自己尽可能地频繁进入心流状态。如何做到这一点呢？我为大家提供下述5种方法。

消除分心

此前，我们讨论过，让你的分心降低到最低限度是非常重要的。如果你想进入心流状态，消除分心绝对是必要的。如果在做某件事情的时候分心，你可能需要长达20分钟的时间才能重新把注意力集中在手头的事情上。比如，你因为一条短信转移了注意力或者想先浏览一下社交媒体再工作，这样不断地重新集中注意力，你如何才能进入心流状态呢？所以，请你放下所有其他事情，全身心地关注你手头的工作。

给自己充足的时间

一定要为你进入心流状态留出大块的时间。人们普遍认为，当条件合适时，进入心流状态大约需要15分钟，而真正达到巅峰状态需要接近45分钟。只腾出30分钟左右的时间是不会让你完成很多事情的。在规划时间时留出至少90分钟，最好是整整120分钟。

做你喜欢的事情

每当提到心流时，我们往往会想到它帮助人们取得了极高水准的成就：运动员让自己在比赛中的表现臻于完美，音乐家创作出了理想的吉他独奏，作家迅速地在纸稿上写下文字，仿佛是在听写而非创作。这些人的共同点是他们都是在做对他们来说非常重要的事情。他们不会止步于也不会满足于“差不多就好”，因为他们的工作与他们之间的关系并不一般。他们在做的是他们喜欢的事情。

几十年来，我一直在和人们探讨与心流相关的问题，我从未听说有人做某件事情原本只是为了打发时间，结果进入了心流状态。这就像开着一辆快要报废的破车和驾驶一辆全新的阿斯顿·马丁之间的区别。两辆车都可以送你去办公室，但是显然两者中只有一个能让你真正地体验到驾驶的快感。如果你正在做的事情中有让你感到心烦、讨厌的成分，或

者你觉得这件事情在绝大部分时间让你感到非常枯燥、乏味，这些负面的感受会阻碍你进入心流的步伐。

拥有清晰的目标

妨碍我们进入心流状态的主要原因之一是缺乏清晰的目标。如果你不知道你的努力是为了什么，自己想要完成怎样的目标，如果你在工作、学习中都感到漫无目的，你是绝不可能进入心流状态的。因此，我的一位小说家朋友把构思情节和实际写作分开进行。对他来说，构思情节是困难艰巨的任务，中间难免断断续续。另外，他非常喜欢遣词造句，为自己的故事选择合适的语言，让故事中的人物活灵活现。他会提前构思情节，然后花一整天的时间只进行写作，他准确地知道自己在当天该写哪些内容，所以他可以连续几小时一直沉浸在心流状态中。

所以，在你腾出整块的时间后，给自己制定一个明确的目标，让自己清楚你会如何利用这段时间。如果你从一开始就给自己设定了明确的任务，而且一想到能够完成这项任务你就会异常兴奋，那么你就能深深地沉浸在这项任务之中。

给自己一点挑战

当我和人们谈论心流时，他们总是说自己在做有一点挑战性的事情时最有可能进入心流状态。换句话说，他们走出了自己的舒适区，但也没有远离舒适区。我想大家都能够理解这里的逻辑。如果你做的事情过于简单，你很快就会感到无聊，那时你是无法进入心流状态的，二者并不兼容。

另外，如果你做的事情让你觉得非常棘手、困难，你很可能会感到沮丧，这种挫败感会关上通向心流的大门。如果你做的事情是你喜欢的，也有适度的挑战性，例如，试着把棒球打到球场特定的位置，尝试在吉他上弹奏新的曲调，从一个全新角色的角度进行写作，那么这些挑战会让你对任务保持兴奋感，从而牢牢地抓住你的注意力，让你投入其中。

征服心流的敌人

如果你经常进行训练，甚至可以实现在一天的多个时段进入心流状态，那么你就会表现得像个超级英雄。 我们都知道，超级英雄会不断地受到超级反派的挑战，这些反派潜伏在各个角落，悄然接近你的心流，试图扼杀它。如果想要守护自己的心流状态，那么你需要制服下面4个超级反派。

一心多用

我们此前也讨论过这方面的内容，甚至本章中也提到过，但它值得我们重视。成为“一心多用（multitasking）的高手”并不等同于进入无限可能的境界。事实上，各种研究一再证明，同时处理多项任务的效率远不及一次只专注于一项任务的效率。根据你现在对心流的了解，很明显，你会发现一心多用是这种状态的死敌。你不可能一边给同事登记签到、给朋友写便条、看公司电子邮件，一边还能进入心流状态，创作出史诗般的独奏曲目或令人瞠目结舌的演讲文稿。打败一心多用这个超级反派的唯一方法就是完全无视它。把你的日程表里的其他事情全部清空，然后开始工作，进入心流状态。

压力

这个超级反派非常致命，有时你需要一场艰苦卓绝的战役才能击败它。如果你的生活中有很多来自外界的压力，比如工作的截止日期、恋爱中出现的问题、家庭问题、对工作安全的担忧等，它们可能会在任何时候偷袭你。我敢肯定，当你遭遇这些令你焦虑的事情时，比如家里出了问题，你的想法肯定会发生巨大的变化。一旦这些想法进入你的头脑，任何进入心流的机会都会被碾得粉碎。击败这个超级反派需要以下绝招。第一，在开始之前就直视它，自己思考在进入心流状态之前，是否还有需要你处理的问题。如果答案是“有”，那么就先解决这个问题。但是很可能答案是“没有”，说明根本不存在应激源，压力并非来自迫在眉睫需要解决的事情，情况也不会因为你晚两小时再去解决就恶化。如果这符合你的实际情况，你就需要用你的立场对抗这个超级反派。第二，你需要让自己的大脑空间牢不可破，防止外部应激源的侵入，这样你才能完全地专注于手头的任务。

畏惧失败

哈拉·埃斯特洛夫·马拉诺（Hara Estroff Marano）曾任《今日心理学》（*Psychology Today*）杂志的主编，现在她是自由编辑，她认为：“完美主义会伤害创造力和创新力，会源源不断地输出负面情绪；那些受到完美主义控制的人很难有所成就，反而会陷入负面评价，这本是他们最想避免的事情。完美主义就像一张没完没了的成绩报告单，让我们陷入自我的世界无法脱身，只关注自我评价，感受无止境的挫折，最终以焦虑和抑郁收场。”[5] 如果你在接受任务时一心想着必须完美地完成它，那么你将会遭遇毁灭性的失败，因为你总是心心念念地想着避免失

败，很难达到最佳状态。

记得早些时候，我们谈到进入心流的理想条件之一是把你自己推到稍微超出舒适区的位置吗？　这么做时，你会加大在初始阶段犯错的概率，任务不会一蹴而就。如果你让完美主义这个超级反派在这个时候主宰你，那么你的心流状态就会毁于一旦。要击溃这个超级反派，你需要说服自己，你的工作不仅可以不完美，而且这种不完美正是一个明确的信号，说明你正在以必需的方式推动自己向前。

缺乏信念

另外一个与完美主义一样可怕的超级反派是你对手头的事情缺乏信心。TalentSmart的董事长特拉维斯·布拉德伯里（Travis Bradberry）写道："大脑将不确定性视为一种威胁，它会引发皮质醇的分泌，皮质醇是压力激素，会扰乱记忆，抑制免疫系统，增加患高血压和抑郁症的风险。"6

如果你对完成重要任务缺乏信心，那么失败便已成定局。如果在接受任务之初，你就开始怀疑自己完成任务的能力，那么请你问问自己下述这些问题：我有完成这项任务必需的技能吗？我有完成任务所需的所有信息吗？我对项目的热爱，足够支撑我完成这项任务吗？如果这些问题中的任何一个问题的答案是否定的，那么你就需要先把任务放在一边，直到你对每个问题都能给出肯定的答案。如果这三个问题的答案都是肯定的，那么你就能战胜"缺乏信念"这个超级反派，顺利进入心流状态。

小结

对任何人来说，心流状态是我们能够经历的最具快感的体验之一。同时，它也是进入无限可能境界的基础。现在，你需要知道什么是心流状态，如何进入心流状态。在进入下一章之前，让我们花点时间回顾一下下面的内容。

- 回想一下你进入心流状态的几次经历。你当时在做什么？这几次进入心流状态的经历有什么共同点？你如何才能更频繁地进入心流状态呢？
- 拿出日历，在接下来几天找个日子，腾出90～120分钟的时间。这是一段能让你从所有分心中解脱的时间。现在想一想，你该如何利用这段时间显著提升你的工作效率呢？
- 在开展工作时，你是否会经常遇到我们本章中提到的超级反派

呢？它们是否会在不知不觉中影响你？在准备下一个项目时，你该怎么做才能击溃它们？

[1]. 一个人采取行动的目的，或者以特定方式行事所需的能量。

[2]. 1英寸＝2.54厘米。

[3]. 1盎司＝28.35克。

[4]. 摄氏度（℃）＝［华氏度（℉）-32］÷1.8，即华氏400度约等于204.4摄氏度。

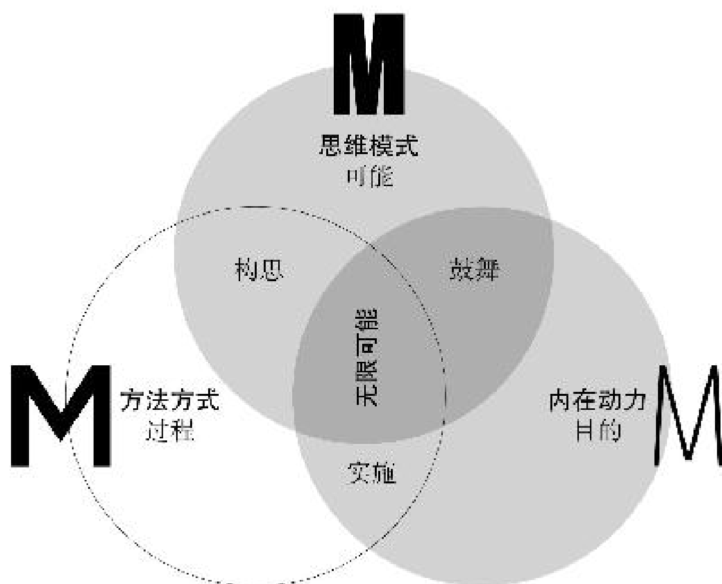
第四部分 学会如何学习

Alvin Toffler

阿尔文·托夫勒

著名未来学家

21世纪的文盲不是那些不会读、不会写的人，而是那些不会学习、不会抛弃以往错误观点、不会重新学习的人。



如果知识就是力量，那么学习就是我们的超能力。我们的学习能力取之不尽，用之不竭；我们只需要知道如何使用。一旦开始使用这些经过无数人验证的方法，你就会发现自己根本停不下来，你能释放的能力将超乎你的想象。

截至目前，达到无限可能境界所必需的三个元素，你已经了解了如何获得其中的两个。你已经学会了如何用富有成效的思维方式来迎接每一天，也已经学会了如何用最强劲的动力来完成任务。但是，进入无限可能境界的人和受到极限束缚的人之间还有一道分水岭，它是一个以m

开头的单词——method（方法）[1]。

方法是完成某件事情的程序或过程。在本书探讨的范畴内，方法就是学习如何学习的过程，又称元学习（meta learning）。当我们在学校教育体系中学习时，我们学到的是非常陈旧和低效的学习方式，比如默读、死记硬背。正如我在前文中提到的，大家叫我“脑子坏掉的孩子”，那时的我苦苦挣扎，我并不是缺乏学习的能力——事实已经证明了这一点。但是按照老师教给我的方法学习，我并没有取得成功。直到我掌握了一种新的学习方法，使用这种方法最终让我成就非凡，这也是你将在接下来几章中读到的方法。

在本部分中，你将从以下五个方面了解加速学习和元学习：如何做到专注、如何有效学习、如何长久记忆、如何快速阅读和如何敏锐思考。这五个部分是我们在奎克学习学院向个人和组织教授的重点项目。请特别注意这些章节开头的导入问题，保证自己完成我安排的所有练习。我认为，一旦开始使用这些方法，你就会发现自己根本停不下来，它们为你释放的能力会让你感到惊讶万分。

第11章 如何做到专注

Paulo Coelho

保罗·科埃略

《牧羊少年奇幻之旅》作者

无论何时，只要你想有所成就，睁大眼睛、集中精力，确保自己确切地知道你想要的是什么。没有人能闭着眼睛命中目标。

为什么心流对于进入无极限的境界如此重要？

如何才能进入心流状态？

心流的主要敌人是什么？

有的人在学习方面表现得好似超级英雄，有的人却从未发现他们在学习方面的超能力，这两类人之间有何不同之处？在大部分情况下，后者的问题出在注意力无法集中上。我敢肯定，在你的一生中，很多时候你都能紧紧地锁定一项任务：也许是写一份对你而言非常重要的报告；也许是与你喜爱的导师共同参加一场会议；也许是品尝一杯你最喜欢的冰激凌。你是如何完成这些任务的？在大部分情况下，你轻松地搞定了这些任务：你写出了自认为最棒的报告，导师的教诲让你受益良多，你狼吞虎咽地吃下冰激凌，仿佛它是世界上仅存的甜点。你之所以能够成功，是因为你训练自己，让自己的注意力集中在手头的任务上，执行好手头的任务，不允许自己因任何事情而分心。那么，为什么我们大部分人集中注意力的能力非常有限呢？简单来讲，我认为这是因为没有人教给我们该怎么做。反正我是不记得上小学的时候有课程教我如何集中注意力。

你还记得当你还是个孩子的时候，在一个阳光明媚的日子里拿着放大镜外出吗？把放大镜对准树叶，看到树叶上出现一个强烈的亮点，然后看着树叶开始冒烟和燃烧，是不是觉得很酷？你会继续把阳光聚焦在那片叶子上。亮点出现的地方，就是最热的地方。有趣的一点是，我们说某人很聪明时，我们会用“充满智慧之光”来形容他。回到我们关于放大镜的比喻上，也许我们真正要说的不是这个人比大多数人聪明许多，也许这个人只是能够让自己的“智慧之光”聚焦在某一处。

专注使我们能够训练我们在特定任务上的脑力，去“灼穿”、完成这

项任务。我们在全神贯注的时候，可以迸发出令人惊讶的能力。相反，当我们不那么专注时，因为我们在情感上和身体上都没有那么坚定地投入其中，所以在完成任务的过程中，我们会举步维艰。注意力集中的头号敌人是分心。


大脑升级训练

给你目前的专注力水平打分，最低0分，最高10分。现在给你提高专注力水平的愿望打分。你的注意力就像一块肌肉。你可以通过训练它，让它变得更强健。

训练注意力

丹达帕尼（Dandapani）是印度教牧师、企业家，曾为僧侣，他在做客我的播客节目时谈道："专注是人类所有成功和努力的关键。如果你不能集中注意力，你就无法证明自己。"[1] 丹达帕尼的意思是，对所有事情来说，集中注意力都是其中关键的一环。但是就像我们在前文讨论的许多内容一样，我们从来没有真正地学过如何集中注意力。当然，我们的父母和老师可能都恳求过我们，让我们更加努力地集中注意力，甚至会批评我们注意力不集中，他们会说："你为什么不能集中注意力呢？"答案很简单，我们中的大多数人从来就没有学过如何集中注意力。

丹达帕尼指出，注意力就像肌肉，你锻炼得越多，它就会变得越强壮。　他说："你可以学习如何集中注意力，并且在这方面的表现会越来越好。"[2] 然而，事与愿违，大部分人练习的不是专心，而是分心。我们放任自己的思绪在不同的想法之间跳跃，甚至会经常使用科技设备来训练分心能力，最后我们成为分心的行家里手。这个结果是必然的，因为我们每天至少花了十几小时在练习分心。想象一下，哪怕我们只是拿出其中一小部分时间来练习集中注意力，我们肯定能取得长足的进步。

丹达帕尼的观点非常清晰、明确："我对专注力的定义是，我的意识（awareness）能长时间集中在某件事情上的能力。每当我注意力不集中时，我都会用意志力把我的意识拉回来。"[3]

大多数人认为，注意力不集中是我们的思维从一个地方跳到另一个地方的结果。丹达帕尼有个更好的比喻，这个比喻有助于我们更好地理解注意力。在他看来，移动的不是我们的思维，而是我们的意识。他认为意识就像一个发光的球，在我们大脑的不同部分之间移动。为了更好地集中注意力，你需要训练这个发光的球长时间地待在自己脑海中的某个地方。起初这并不容易，但有意识地以这种方式锻炼你的意志力会产

生极佳的效果。

无论你在做什么，都可以进行这种练习。比如你正在与某人交谈，努力地把注意力放在你们的对话上，不要关注其他任何事情。如果你发现你的意识并不在你们的对话上，那么你需要训练将发光的球重新聚集在对话上。如果你在读一份工作报告，那么训练自己把眼睛放在报告的文字上，仿佛其他事情都不存在。同样，如果你注意到你的意识之光的焦点移动到了其他事情上，就把那个发光的球拉回到工作报告上。如果你能坚持每天进行大约1小时的注意力训练，它很快就能成为你的第二天性。

尽量一次只做一件事，我们之前已经讨论过一心多用、同时处理许多事情的坏处，但是现在我还要再强调一次，无论做什么事情，同时处理多项任务是效率极低的方式 。如果可以，让自己专注于手头正在做的事情，而不要同时去做任何其他事情。比如，如果你在打电话，那么不要同时浏览社交媒体。如果你在做早餐，那么不要同时制定你当天的待办事项清单。一次只做一件事情，你的注意力“肌肉”会无比强健，你的专注度也会达到无限可能的水准。

提高专注度的另外一个关键是整理你所处的环境，让它不再杂乱无章。普林斯顿大学的一项研究发现，“同一时间，如果人的视野中存在多个刺激源，因为视觉系统本身的处理能力有限，这些刺激源会压制彼此在视觉皮质（visual cortex）中的活动，以此争夺神经表征（neural representation）”。[4] 通俗一点讲，你周围环境中杂乱的事物会与你手头的正事争夺你的注意力，这会导致你的效率下降，焦虑和压力水平上升。

所以，如果你想要成为专注力大师，每当你需要高度集中注意力的时候，你都需要清除一切可能让你分心的因素。如果你在计算机前工作，除了执行手头任务必需的应用程序和界面，请关闭所有其他应用程序和界面。你要限制你工作环境中物品的数量。虽然你会觉得桌上堆满图书、杂志、报纸、孩子的照片或者度假纪念品，可以令人感到温馨、舒适或者代表你的思维非常活跃，但是这些物品中的每一件都能成为你分心的诱因。在桌上摆上传家宝很酷，但是这与摆放图书没有区别。一定要限制你所处环境物品的数量，高效率、高产出的工作需要使用大脑空间，但是周围环境内的物品会与工作争夺这宝贵的空间。

让你忙碌的思维平静下来

仅仅把注意力放在手头的任务上，不足以突破专注力方面的极限。如前所述，集中注意力需要一种能够排除所有分心的能力，让你把所有注意力集中在你手头的工作上。但是，这可能吗？大部分人都会在工作、学习的同时使用各种电子设备，而且每个电子设备上还有多个应用程序正在运行。我们有会议要参加，有电子邮件和短信要回复，还有社交媒体需要更新状态，并且许多类似的事情在同时进行。因此，找到让我们内心和思想归于平静的方法变得尤其重要。

你可能根本没有意识到，你每天在各种设备上输入的内容会给你带来了巨大的压力。和其他很多人一样，你可能觉得这是一件积极的事情，因为这表明你非常忙碌，而且你的忙碌还为世界做出了自己的一份贡献。虽然这可能属实，但这份贡献是你克服了焦虑之后做出的，绝不是焦虑产生的成果。

心理学家梅兰妮·格林伯格（Melanie Greenberg）博士在其著作《抗压大脑》（*The Stress-Proof Brain*）中写道："焦虑会让你不堪重负，让你难以做出决定，难以采取行动去处理任何困扰你的问题。焦虑会让你过度思考，而过度思考又会让你更加焦虑，这又会让你更多地过度思考，如此往复。如何才能摆脱这种恶性循环呢？压抑焦虑的想法是行不通的；令人焦虑的想法还是会再次冒出来，而且有时还会更加猛烈。"[5]

朱丽叶·芬特（Juliet Funt）是咨询公司工作留白（Whitespace at Work）的首席执行官，她将留白（whitespace）定义为"思考的时间，是大脑忙碌间隙的战略性停顿"。[6] 在做客我的播客节目时，朱丽叶称白色空间是"氧气，只有它存在的时候，才能点燃灵感"。

格林伯格和芬特都认识到，大脑需要更多地处于平静状态，而非处于一团乱麻的混乱状态。很明显，这会对我们的心理健康产生积极的影响。但是大脑处于平静状态还有更深层次的意义，那就是这种状态可以极大地提高我们的专注度和效率。神经科学中一些有趣的研究强调了这一点，向我们展示了分心是如何改变我们的大脑的。伦敦大学学院的一项研究对比了两类人的大脑，一类是经常需要同时观看和浏览多个媒体的人，另一类是很少需要同时观看和浏览多个媒体的人。前扣带皮层（anterior cingulate cortex）与集中注意力有关，研究表明前一组人的前扣带皮层较小。相反，马克斯·普朗克研究所（Max Planck Institute）进行的一项研究发现，如果对实验对象进行提升注意力的训练，他们的

前扣带皮层会增厚。[7]

此外，分心会严重浪费你的时间。加州大学尔湾分校（University of California,Irvine）的一项研究表明，分心会把你的生活搞得零乱、琐碎。格洛丽亚·马克（Gloria Mark）是该项研究的负责人，他认为“人们必须彻底切换思维，从一个内容切换到另外一个内容需要一段时间才能进入状态，而切换回之前的内容，又需要一段时间才能找回此前的状态和记起来自己刚才进行到哪里了。我们发现，在所有中断的工作中，约有82%都能够在同一天继续进行。但坏消息是，我们平均需要23分15秒才能进入状态。”[8] 也就是说，你的每一次分心，都要浪费超过20分钟的时间，回想一下，你每天注意力分散的频率如何？

包括冥想、瑜伽以及武术在内的许多方法都能让忙碌的大脑平静下来，它们在这方面非常有效，值得我们学习和掌握。但是，如果你正在工作或者学习，只能抽出几分钟的时间，下面三种方法可以让你的大脑平静下来。

1. 呼吸

此前，我们已经提到深呼吸可以作为晨间生活惯例。当然，当你需要重新调整自己的注意力时，这种方法同样适用，而且非常有效。整体健康（Holistic Health）领域的专家、医学博士安德鲁·韦尔（Andrew Weil）开发了一种呼吸方法，他称之为4-7-8呼吸法。这种方法如下所述。

- 完全用嘴巴呼气，发出嘶嘶的声音；
- 闭上嘴，用鼻子轻轻吸气，默数到4；
- 屏住呼吸，默数到7；
- 完全用嘴巴呼气，发出嘶嘶的声音，默数到8。

这是一次呼吸过程。现在再次吸气，重复上面的呼吸方法循环三次，总共进行四次呼吸过程。[9]

2. 解决那些一直给你造成压力的事情

我们都知道（这要归功于布尔玛·蔡格尼克），压在我们心头的事情，除非我们把它们处理完毕，否则它们会一直在我们的脑海中挥之不去。如果这符合你的情况，请你先进行4-7-8呼吸法，再来处理一下令你感到压力很大的任务，然后回到其他你想做的事情上，这时你的专注力就会大幅提升。


大脑升级训练

哪一件事是你一直在回避的，不想去做，影响到了你集中注意力？

3.　安排专门的“分心时间”

当你需要集中注意力时，关掉手机和电子邮箱对你来说可能比较困难，但如果你能说服自己迈出这一步，那就太好了。做到这一点并不难。真正困难的是在你集中注意力工作的时候，不让内心担忧或者挂念的事情分散你的注意力。这些事情之所以令你担忧、挂念自有其原因，这也让你很难把它们逐出你的脑海。正如我们刚才谈到的，解决那些一直给你造成压力的事情是化解问题的一种方式。但是很多时候，这种方式是行不通的。相反，如果你能在自己的时间安排里专门为担忧、惦记的事情留出特定的时间段，在这个时间段里，它们可以成为你最需要关注的事情，会有怎样的效果？如果你只是对自己说“我一会儿再来操心这件事”，你担忧的事情依旧会在你集中注意力的20分钟内偷偷地打扰你。你需要对自己说“我会在4:15的时候再来操心这件事”，这样效果会更好。

 大脑升级训练

为你的分心设置专门的时间。

小结

让你集中注意力的能力突破极限，这是你释放自己超能力的关键。当你的思想真正高度集中时，当你让自己完全置身于任务中时，你所能达到的成就远远胜过你受到分心困扰或者思想不统一的时候。在进入下一章之前，让我们花点时间回顾一下下面的内容。

- 仔细看一看你的待办事项清单，找出清单上如果未能完成便会不断侵扰你注意力的事情。使用你学到的“反拖延”方法，制订计划处理这些事情。
- 现在就着手改变你的工作环境，这样你可以更好地专注于当前的任务。
- 练习一下让你忙碌的大脑平静下来的技巧。它对你有效吗？如果有效，请经常使用。

第12章 如何有效学习

Marcus Aurelius

马可·奥勒留

罗马帝国哲学家，《沉思录》作者

完成系统性调查的能力是最能开拓思维的力量。

如果我终身都要做学生，一直学习，我该如何优化学习时间？

填鸭式的突击学习是最好的学习方式吗？

怎样才能更好地做笔记呢？

一个周五的晚上，在忙碌了一周之后，我接到了一个电话。电话那头的人告诉我，我们有共同的朋友，这位朋友建议他联系我。

“没问题，我有什么可以帮到你的？”我说。

在我们通话的前30秒，这个人的声音听起来非常平静。但是当我问出这个问题时，他的声音有了起伏。

“请你一定帮帮我，因为有紧急情况，我请的演讲人明天不能出席活动了。我们的主旨演讲本来是由他来做的。”

我告诉他，对他的困境我深表同情，但是我不会因一时冲动就接下演讲工作。我一般会提前六个月安排演讲工作，我总是要给自己留有充足的准备时间。

但是即便我这样说，打来电话的这位先生也没有放弃。他说，我们俩共同的朋友看过我的演讲，对我赞不绝口，那位朋友觉得如果有人能在短暂的准备之后发表一篇感染力极强的演讲，那个人一定是我。

“求你救救我吧”，他的声音变得情绪化起来。

这位先生所处的困境让我动了恻隐之心。我周六正好有空，他举办会议的地址在曼哈顿，恰巧我就住在曼哈顿。我决定问他主旨演讲的主题。当他告诉我主题的时候，我盯着电话，好像对方在用外星人的语言与我对话一样。

我说：“你为什么要给我打电话啊？我对这个主题一无所知。”

“我知道，但是那位无法出席的演讲人出了一本书。”

“这与演讲有什么关系？”

电话那边的人反应极快，明显他已经准备好了该怎么说。“我听说你

会快速阅读。我想你可以早点来现场，研究一下这本书，然后发表演讲。”

这种情况简直离奇到令人难以置信。但是我做出了这种情况下唯一的选择——接受邀请。我怎么会拒绝这样的挑战呢？我们还讨论了一些细节，他告诉我一些关于听众,即我的演讲对象的情况，随后我挂断了电话，对刚才发生的一切感到不可思议。

第二天早上，我10点钟就到达会议中心。前一天晚上打电话来的那位先生递给我一本书，给我安排了一个安静的房间。发表主旨演讲的时间定在了下午1点。在接下来的3小时，我完成了该书的阅读，做了大量的笔记并列出了我演讲的要点。随后，我就上台发言了，这次演讲最终收获了本次会议最高的评价。我筋疲力尽，而且我必须承认，整个过程非常匆忙。

你不太可能拥有类似的经历。尽管电话那边的会议主办方的要求有些离谱，但是我知道我办得到，因为有能力就会有信心。我讲述这个故事并不是为了炫耀什么，而是想向你展示我们的能力范围。我想向你说明，如果你能学会理解会议主题、记住所学的内容，找到最关键的知识点，知道应该如何学习，换言之，就是理解本书中我们主要讨论的内容，那么此前你在学习中感到的任何束缚感都会烟消云散。

如果我不会快速学习，我绝不可能在短时间内发表那样的主旨演讲。就像我们在本书中讨论的其他技能一样，这种技能同样不是天生的。相反，这种技能是通过后天培养获得的，如果不刻意练习，那么你永远不会具备这种能力。你可以学习如何突破自己学习的极限。只要行动起来，你的余生都可以拥有这种超能力。

 大脑升级训练

想一想，这个月你想要学习的主题或科目。你将如何着手研究这个主题？你目前的方法和流程是怎样的？

四个能力层次

自20世纪60年代以来，心理学家将能力或者学习分为四个层次。第一个层次被称为无意识无能 （unconscious incompetence），这是指人们没有意识到自己不知道。例如你甚至没有意识到，存在像速读这样的阅读技巧。所以，你也不会意识到你目前不具备速读的能力。

第二个层次，即所谓的有意识的无能 （conscious incompetence），人们意识到自己不知道。例如，你知道人们通过快速阅读技

巧，更快地进行阅读和理解，但是你没有接受过任何这方面的培训，也不知道学会快速阅读必须掌握哪些方法。

第三个层次是有意识的能力（conscious competence）。这表明，你意识到一项技能的存在，并且有能力施展这项技能，但只有当你积极、有意识地使用这项技能时，你才能顺利地使用该项技能。你可以做到，但是你需要下些功夫。还是以快速阅读举例，第三个层次就是你可以顺利地进行快速阅读，但前提是你必须专注于快速阅读技术的使用。同样地，在这个阶段，对于其他事情也是如此，比如打字或者开车，你可以办得到，但是需要刻意地集中注意力。

第四个层次是无意识能力（unconscious competence），也是任何终身学习者都在追求的层次。到达这个层次，你知道如何施展一项技能，而且对你来说，这已经是一种第二天性。依旧以快读阅读举例，达到无意识能力是指快速阅读就是你最自然的阅读方式。你并不是在让自己更快速地阅读，这就是你的阅读方式。与此类似，你在打字或者开车的时候，也不会进行深思熟虑。

现在，你肯定已经明白了，显而易见，关键的一步是从有意识的能力过渡到无意识的能力。而练习就是其中关键的一步。只有通过实践，才能获得进步。虽然心理学家列出的能力模型只有四个层次，但是我想再加上一个层次——第五层次：融会贯通（true mastery）。这是超越有意识的能力的一个层次，施展该项技能是你的第二天性，你可以以精英级别的水准进行操作。这也是属于无限可能境界的一个层次。如果你想成为真正的大师，你就需要做学习世界里的超级英雄。

如何更好地学习

为什么大多数人的学习能力都受到了限制？那是因为大多数人都不知道如何有效地学习，从来没有人教过他们“如何学习”。许多人自以为是地认为，他们早就对如何学习了如指掌。问题在于，他们目前在学习方面施用的大多数技术不仅老旧，而且收效甚微。其中很多都已经是拥有数百年历史的“老古董”了。

我们生活在一个竞争激烈的信息时代，信息无处不在。然而，我们仍然使用与过去相同的方法接受和处理它们。今天，我们对学习的要求已经发生了翻天覆地的变化。但是大多数人接受的教导依旧是，学习就是一遍又一遍地复习学习材料，这样我们就可以在考试时把“吃”进去的知识“吐”出来。我们稍后将讨论为什么填鸭式的突击学习是一种糟糕的

方法，但是无须多言，这种方法与学习的最优方法相距甚远。

世界上顶尖的成功人士都在坚持终身学习。这意味着他们在不断学习新的技能，与他们所处领域的最新发展与时俱进，随时了解其他领域可能或者可以给他们提供什么。 正如我们在本书前文讨论的那样，终身学习会令你受益无穷，所以如果你想成为一名无限可能的学习者，你首先要让学习成为生活中不可或缺的一部分。

我的一名学生叫詹姆斯，他发现了这个道理，尽管在明白这个道理前，他也走了点弯路。詹姆斯在学习方面遇到了诸多困难，虽然他的梦想一直都是成为一名成功的商人，但是在高中毕业后，他在一家销售酒类产品的商店工作了3年。他意识到，要想实现梦想，他必须读大学，但是，正如他告诉我的，“学习简直像拔牙一样令人痛苦至极，最终我拿到了我的会计学位，然后进入一家会计师事务所工作，之后又进入银行业。”“但是很长一段时间，我都无法获得全部从业资质，成为理财经理。我选择了分析师的职位，为此需要进行海量的学习和研究，而我只能勉强合格，我在这个工作岗位上度日如年。我善于人际交往，也能严守纪律，但是一旦涉及学习，我就非常头疼。从事这份工作，需要考取许多资质，我取得的资质都是几经失败才获得的。在我需要参加国际金融理财师（Certified Financial Planner，CFP）考试时，学习的任务如千斤重担一般压在我的身上，令我不堪重负。”

詹姆斯听说了我的快速阅读课程，那时距离考试还有6周的时间，备考国际金融理财师通常需要学习12周左右的时间。我的课程让他扭转了进度落后的局面，提高了自身的学习水平，帮助他“在整个高强度的学习过程中都保持大脑的健康”，更在考试当天让他的成绩更上一层楼。

詹姆斯拿下了国际金融理财师的资质，这让他获得了新的职位，成为直接与客户打交道的理财经理。詹姆斯的新工作需要他阅读大量的招股说明书，他继续使用经过改良的、全新的学习技巧，并在新工作中如鱼得水。

詹姆斯本来可以选择放弃，让学习中的限制阻止他前进的脚步。但是他并没有这样做，他学会了突破陈旧学习方式的限制，克服了职业生涯中的障碍。

无限学习的七个简单习惯

通宵达旦地临阵抱佛脚，这是一项古老的学习传统，很多人甚至在学校学习结束之后依旧沿用这种方法，而且延用很久。实际上，造成我

们需要通宵达旦学习的原因，很大程度上在于大考或者重要演讲需要进行学习和准备，而我们却选择了拖延和搁置。但是，也有很多人认为填鸭式的突击学习是最有效的学习方式。然而，事实并非如此。

记者拉尔夫·海布茨基（Ralph Heibutzki）在《西雅图邮讯报》（*Seattle Post-Intelligencer*）上写道："事实上，填鸭式的突击学习会引起情绪、精神和身体上的损伤，从而降低身体应对环境的能力。" 他引用了哈佛医学院（Harvard Medical School）的一项研究，该研究表明，填鸭式的突击学习会导致许多恶性的副作用，包括心理机能受损。[1]

此外，填鸭式的突击学习通常需要放弃所有或者至少是大部分的正常睡眠时间，这样做最终会让临阵抱佛脚无法实现目标。加州大学洛杉矶分校精神病学教授安德鲁·J.富利尼（Andrew J.Fuligni）与其他研究人员共同研究了填鸭式的突击学习，指出了其副作用，并明确了副作用产生的后果。他说："没有人会给学生建议，让他们停止学习，但是充足的睡眠是学业成功的关键。最近，其他研究项目也表明缺乏睡眠会妨碍学习，与我们的研究结果一致。"[2]

我的学生来自各个年龄段，在教授他们的过程中，我了解到，填鸭式的突击学习很少会像他们预期的那样奏效。长时间专注于一个主题会让你很难记住信息。在前文中，我们谈到了首因效应和近因效应对记忆的影响。如果你容易记住事情的开头和结尾，那么在两者之间强行塞入大量的信息，只是让你有更多的内容去忘记罢了。稍后，我们会讨论更好的替代方案。

无论你是为了获得顶尖大学的录取通知书而选修了五门大学预备课程的高三学生，还是需要紧跟行业飞速变化的企业负责人，你都需要同时面对两个挑战：需要处理的信息堆积如山，而处理这些信息的时间少之又少。如果你也面临这样的情况，你肯定想尽可能高效地学习。多年以来，我一直在帮助人们更快、更好地学习。在这个过程中，我向大家推荐我最喜欢的七个简单习惯，它们会帮助你进入无极限的境界。

习惯1：主动回忆

主动回忆是一个重要的过程，通过这个过程，你会回顾学习材料，立即检查记忆效果，确定自己记住了多少内容。主动回忆让你从简单识别（熟悉页面上的字词）进阶到具备回忆能力（让学习材料成为你记忆中活跃的一部分）。

得克萨斯农工大学（Texas A&M University）的神经学家威廉·克莱姆（William Klemm）博士曾写道："大多数学生没有意识到，强迫自己进行回忆有多么重要。从某种程度上讲，这是因为他们在考试中总是面对多项选择题，所以他们养成了被动回忆的习惯，即只会识别正确答案，而不是在看选项之前就在脑海中想到正确答案。对于学生学习实际过程的研究揭示了能够回想起你试图记忆的信息对于记忆的最终形成意义重大。"3

要做到主动回忆，你需要做好下述内容。

- 复习你正在学习的材料。
- 然后合上书本或者关闭讲座的视频，写下或者背诵你刚刚复习的所有内容。
- 现在，再看一遍材料。你记住了多少？

确保在你的学习时间中，安排出足够的时间多次重复这个过程。正如克莱姆指出的，研究表明，"初始学习阶段包括重复学习和对所有学习内容进行至少四次强制回忆测试，这样才会产生最佳的学习效果"。[4] 正是这个结论引导我养成了下一个重要的习惯。

习惯2：间隔重复

正如我们在本章前面讨论过的，填鸭式的突击学习有很多缺点。虽然拖延是自然而然的选择，但是这会让你陷入需要短时间内学习大量内容的境地，而且结果往往是你根本无法记住这些内容。原因在于，这种学习和记忆方式与我们大脑的工作机理背道而驰。

如果你能换种方式学习，每隔一段时间就进行复习，把更多的注意力放在你没有记住的信息上，这样你就能最大限度地利用大脑的能力。这种学习方法被称为"间隔重复"（spaced repetition）。在线学习平台Synap的首席执行官詹姆斯·古普塔（James Gupta）也赞同这种说法，"虽然间隔重复很简单，但是非常有效，因为它就像是刻意侵入你大脑之中的黑客。它强制学习变得高效。与肌肉一样，大脑通过加强神经细胞之间的联系对这种刺激做出反应。在复习之间留出间隔时间，每次你都可以进一步锻炼这些神经细胞之间的联系，这样可以产生持久的记忆（见图12-1）。就我个人的经验来看，一旦人们开始在学习过程中使用间隔重复，他们就会爱上它、依赖它"。[5]

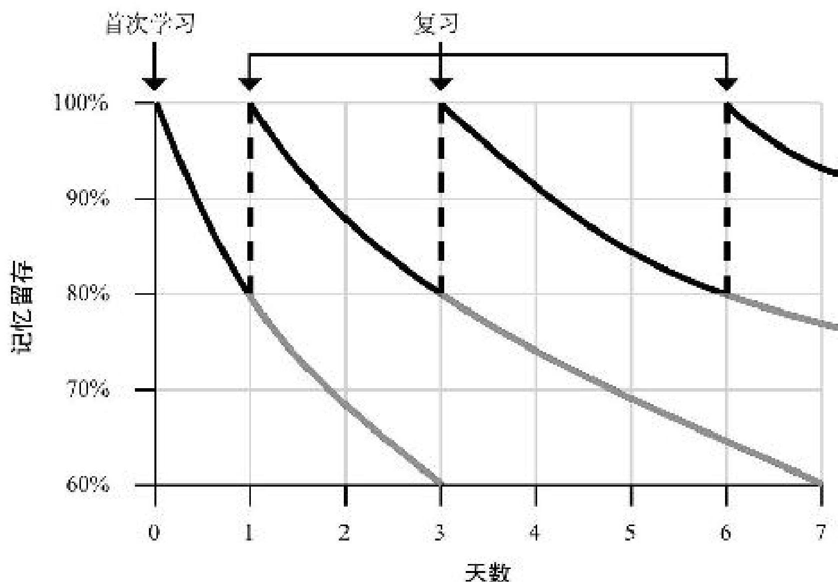


图12-1 间隔重复

如果你复习材料的时间间隔几乎相等，这样的间隔重复是最有效的。这就是给自己足够的时间很重要的原因。你可以连续四天每天早上复习一次学习材料，晚饭前复习一次，然后再学习其他材料，保证复习的时间间隔一致。你可以将此技巧与主动回忆结合使用，复习一下学过的材料，测试一下你记住了多少内容，然后休息一下，再对刚才的材料进行复习。

习惯3：管理你的状态

正如我们在前文谈到的，无论做什么事情，你所处的状态都决定了最终的成败 。例如，如果你度过了糟糕的一天，上司还要求你做一次与工作有关的演讲或者参加一场测试，你绝对发挥不出全部实力。这是因为你此时的思维状态不会促使你做出最佳表现。另外，如果你感觉良好，面对同样的事情，肯定会获得更好的结果。你的状态越积极、思维越活跃，你在处理事情的时候产生的结果就越好。在学习中亦是如此。

学习时候的姿势可以影响你的思维状态。 端正地坐好，仿佛你即将学习的是可以改变人生的重要信息。你是不是非要变换姿势？如果确实需要变换姿势，你需要注意改变姿势之后，如何使自己的注意力更加集中。当你的腰背笔直时，这个坐姿还能调整呼吸，保证了大脑和身体的其他部位进行充足的氧气循环。如果你弯着腰甚至瘫坐在位置上，呼吸

过程受阻，这会让你感到疲倦。

大脑升级训练

你坐在椅子上的时候，采取弯着腰的坐姿，低头向下看，呼吸急促，然后双眉紧锁。现在就做做看。你觉得这种姿势能为取得成功提供多少动力？在这样的状态下，你觉得你会有怎样的工作效率？很多学生在学习时恰恰采取的就是这种姿势。所以他们不喜欢学习，费了九牛二虎之力也只取得些许成绩，这也不足为奇了。现在端正地坐好，笑一笑。是不是感觉好多了？

习惯4：利用你的嗅觉

我相信你也有类似的经历：当你进入一个房间，你嗅到了空气中弥漫着的某种香味，可能是烤箱里烘焙的某种香料的味道。这种香味让你立刻回想起和儿时朋友玩耍的时光，她讲了一个笑话，逗得你不禁大笑，以至于喝入口的牛奶从鼻子里喷了出来。为什么香料的味道会触发记忆？因为记忆中的事情发生的时候，空气中也弥漫着相同的气味，气味能特别有效地刺激我们回忆起过往。 研究表明，迷迭香的气味可以改善记忆力。薄荷和柠檬的气味能促进注意力集中。

宾夕法尼亚州立大学医学院（Penn State College of Medicine）博士后研究员乔丹·盖恩斯·刘易斯（Jordan Gaines Lewis）在论文中写道：“大脑解剖学很可能会为我们揭开答案。气味首先由嗅球（olfactory bulb）处理，嗅球从鼻子的内部一直延伸到大脑的底部。嗅球与大脑中的两个区域有直接的联系，这两个区域与情绪和记忆密切相关，这两个区域就是杏仁核（amygdala）和海马体（hippocampus）。非常有趣的是，视觉、听觉（声音）和触觉（触摸）信息并不会通过大脑的这两个区域。这可能就解释了为什么与其他感官相比，嗅觉更能触发情绪和记忆。”6

由此可知，作为可以辅助记忆的工具，嗅觉极其重要，但是没有得到充分的利用。如果某种特殊的气味可以让我们回想起童年，那么另一种气味就可以用来加速我们的回忆。如果你在为一场大考做准备，那么在你学习的时候，在手腕上涂上带有特殊香气的精油，然后在考试之前也把同样的精油涂在手腕上。或者你在准备大型会议的时候也可以运用这种方法，结果都是一样的。当然，你肯定要考虑到在场其他人的感受，所以无论你使用什么东西、哪种气味，不宜过于浓烈，淡淡的香味就足以强化你的回忆。

习惯5：为大脑播放音乐

回想一下你早期的学习经历。你是不是也像很多人一样通过一首歌记住了字母表？因为系列动画片《校舍摇滚》（*Schoolhouse Rock* ）里的歌曲，你记住了美国国会是如何通过一项法案的。自从音乐出现以来，父母们就一直在用音乐教授孩子一些基本概念。他们之所以这样做，是因为这种方式效果极佳，而音乐对于记忆的促进作用已经得到了科学依据的有力支撑。

大量研究表明，音乐与学习之间联系紧密。E.格伦·舍伦贝格（E.Glenn Schellenberg）博士提出的“唤醒–情绪假设”，发现了音乐与情绪之间的联系，以及情绪与学习之间的联系。他的研究表明，音乐为我们营造了可以提升学习能力的环境。[7]

巴洛克风格的音乐似乎在这方面的作用尤为突出。研究音乐与学习之间关系的专家克里斯·博伊德·布鲁尔（Chris Boyd Brewer）认为：“音乐稳定了精神、身体和情感的节奏，可以达到一种注意力高度集中、极度专注的状态。在这种状态下，你可以处理和学习大量的内容与信息。”巴洛克风格的音乐，如巴赫、汉德尔或泰勒曼创作的每分钟50～80拍的音乐，可以营造专注的氛围，引导学生进入深度集中的阿尔法脑波状态。 以这类音乐作为背景音乐，学习词汇、记忆事实或进行阅读会变得非常高效。[8]

虽然没有类似的证据表明说唱或者流行音乐对于学习也具有同样的促进作用，但是由于每个人对音乐的反应各不相同，可能其他类型的音乐也能对你起到相同的促进作用。现在用流媒体播放音乐非常方便，我建议你在学习的过程中增加一个巴洛克风格的播放列表作为背景音乐。

习惯6：用你的整个大脑去倾听

如果你想突破学习方面的极限，你必须加强自己听的技巧。听与学之间存在密切的联系，我们中超过1/4的人都是听觉型学习者，即以听作为学习的主要方式。[9]

在学习过程中，听非常重要，我们清醒的时候，大部分时间都在用耳朵接收信息。但是大部分人并不擅长通过听进行学习。鲍勃·沙利文（Bob Sullivan）和休·汤普森（Hugh Thompson）在他们的著作《平台效应》（*The Plateau Effect* ）中提到：“听在我们大部分的交流过程中处于核心地位，普通成年人听的时间几乎是说的时间的两倍，但是大多数人在听这方面的表现极其糟糕。下面这个试验结果就能说明这个问题。

受试对象被要求听一段长度为10分钟的演讲，然后说出演讲的内容。50%的成年人在演讲刚刚结束就已经忘记了演讲的内容，演讲结束48小时之后，多达75%的听众甚至忘记了演讲的主题。”[10]

我们不会听的原因之一是我们并没有把所有的脑力用在这方面。沙利文和汤普森与卡内基梅隆大学（Carnegie Mellon University）就数字分心的本质进行了研究，该项研究指出："人类的大脑每分钟能够消化的信息最多可达400个单词。但是，即便是语速较快的纽约人，讲话速度也只有每分钟125个单词左右。也就是说，当别人和你说话的时候，你3/4的大脑很可能正在做别的事情。”[11]

为了解决这个问题，我设计了一种方法，可以帮助你用整个大脑去倾听。以下四个要点的首字母正好缩略为HEAR（听）。

- **H代表Halt**（停止）。 在大部分情况下，当你在听别人说话的时候，很有可能当场还有其他事情发生：也许是有人在附近闲逛；也许是你的手机在嗡嗡作响，提示你收到了短信；也许是房间里正在播放音乐或者背景音里还有电视声音的声响。与此同时，你还在考虑接下来需要办的事情，可能是下一场会议或者是当天的晚餐要吃什么。你应该尽你所能地屏蔽这一切，你在听谁说话，就应该把注意力放在谁的身上。记住，听并不仅仅需要关注对方说的话语，声调、肢体语言以及面部表情等都可以加深你的理解，提供更多的信息。只有当你摒弃一切其他事情的时候，你才能充分理解声调、肢体语言和面部表情的意义。
- **E代表Empathy**（共情）。 与缺乏激情的被动接受相比，如果你能设身处地地把自己放在说话人或者演讲者的位置上，那么你就可以从每次听的体验中收获更多的知识：试着理解演讲者观点的来龙去脉，体会为什么他们能围绕主题提出诸多见地，试着让自己从他们的角度去感受。
- **A代表Anticipate**（预期）。 请你带着一种期待感参与到听的体验中。记住，学习依赖于状态，如果你对演讲者心生好感，你从他的演讲中学习到的内容很容易就会成为长期记忆。如果你对听到的内容充满热情，那么你就更有可能完全理解演讲的内容。
- **R代表Review**（回顾）。 如果你有机会与演讲者直接交流，那么大胆去问。你可以提出问题，让他为你答疑解惑或者重述某个观点。如果你可以做笔记，那么一定要认真记录。在演讲结束后，你必须仔细思考演讲者所说的内容，在脑海中用自己的话复述，想象你自己正在把

这些内容传授给他人。这样做可以巩固它们在你脑海中的记忆。

习惯7：注意做笔记

在最佳的条件下，学习可以大幅增加你的记忆留存的内容。此外，无论是为你的学习做准备，还是为了配合你的学习，提升做笔记的能力都极具价值。

做笔记的最大好处是笔记可以根据你的惯用语言和思维模式，定制你需要记住的信息。 在最理想的情况下，做笔记让你可以用最佳方式组织和处理信息，方便以后使用该信息。

但是许多人做笔记的效率并不高。常见的陷阱包括：过于专注于做笔记，导致忽略了收听重要的信息；试图写下自己听到的每一项内容；做笔记的方式存在问题，到了第二天已经无法识别出笔记内容。一旦你意识到这些陷阱，避免它们也就变得轻而易举，现在让我们一起制订计划来提升你做笔记的能力吧。

首先，一定要理解做笔记的目的 。例如，在学期中期的课堂上做笔记的目的，与在期末大考之前复习课上做笔记的目的完全不同。与此类似，在团队的每周例会上做笔记的目的与为主要客户做陈述展示之前的一周做笔记的目的，必然有所不同。

明确做笔记的目的，可以帮助你区分重要信息和无关信息。我的一位朋友是作家，访谈过许多人，尽管找转录员来做可能更省时，但他还是坚持自己抄录访谈的内容。他说，这么做的原因是通过自己动手，他只抄写访谈中他觉得自己在随后可能用得上的内容，这样就可以避免这些重要信息被淹没在其他与图书写作无关的次要信息中。他保留的是最纯粹的重要信息。同样，如果你的脑海中始终记着做笔记的目的，你记下的每一处笔记将都是重要的信息。

其次，明确了做笔记的目的之后，你需要采取积极主动的方式做笔记 。听的时候，你要意图清晰且准确地记下自己所需的内容，并且用便于随后回忆的方式写下笔记。如果你要使用缩写和简写，请使用自己熟悉的。你最不希望看到的肯定是你自己做的笔记稍后却变得无法辨认。

再次，确保在笔记中尽可能地使用自己的语言 。正如前文提到的，有效地记录笔记需要避免的重要陷阱之一就是试图记录每一项内容。原因之一，书写的速度不可能跟上大部分人说话的速度。人们手写的平均速度是每分钟10～12个单词，而说话的平均速度是每分钟100个单词。即使你通过打字做笔记（我并不推荐这种做法，稍后会详述），大概也

只能记下演讲人所讲内容的一半。

原因之二，如果你把对方说的话一字不差地记录下来，说明你没有对讲话内容进行任何处理。这意味着，在学习的初始阶段，你使用大部分脑力在完成听写内容。而当你使用自己的语言做笔记时，你实际上是在着手处理信息，这会极大地提升你的学习效果。

说到采用哪种方式做笔记，我建议手写笔记。即便你使用平板电脑，也要使用电子笔手写。首先，现在已经有现成的程序可以把你在平板电脑上的手写内容转化成文档文本，方便日后组织。更重要的是，手写要求你立即开始处理材料，事实证明这样做笔记的效果更好。

帕姆·A.穆勒（Pam A.Mueller）和丹尼尔·M.奥本海默（Daniel M.Oppenheimer）对这一主题进行了研究，他们认为："目前的研究表明，即使笔记本电脑只用来做笔记，它们可能仍然会妨害学习，因为使用笔记本电脑会导致处理信息的能力降低 。我们发现，在笔记本电脑上做笔记的学生对概念性问题的理解差于通过手写做笔记的学生。 此外，我们发现尽管做笔记有益于学习，但是用笔记本电脑做笔记的人不是对信息进行处理之后用自己的语言重新组织，而是倾向于逐字抄录讲座内容，这种方式并不利于学习。"[12]

最后，做笔记最重要的一点就是要确保你真的在听 。你并不是讲者的秘书，你所接收的信息是为了随后使用。因此，真正理解别人说了什么，这很重要。记录下讲者强调的内容，确保你理解他的观点，如果有机会，提出自己的问题。要想做到这一点，就至少要均等地把注意力放在讲者传递的信息和做笔记两件事情上。

做笔记的时候，可以使用我称为"捕获和创造"的方法。在纸的左边，捕获信息，记录讲者的观点；在纸的右边，进行创造，写下自己的见解。你写下的是你对于自己捕获内容的看法。我该怎么应用这个内容呢？为什么我必须使用这个内容呢？什么时候我可以使用这个内容呢？

做完笔记之后，立即复习一下自己的笔记。与几天之后才回看笔记相比，这样可以帮助你更有效地记住信息。这样做还有另外一个好处，你可以补充在做笔记时遗漏的内容，如果立即复习，这些内容在你的脑海中还是清晰的。

升级做笔记能力的小贴士

如果你想确保每次做笔记都能收获最佳效果，请记住下面这种方法。以下三个要点英文单词的首字母正好缩略成TIP（小贴士）。

- **T代表Think**（思考）。 在学习任何你需要做笔记的课程之前，你应该思考一下自己最希望从本次课程中获取的是什么内容。这样可以帮助你从所有信息中筛选出与目标相关的高价值、重要的信息。
- **I代表Identify**（识别）。 你应该仔细聆听讲者正在传递的信息，根据你的目标，识别出哪些信息是最重要的。切记，试图记录所有内容会让你在听的时候根本无暇处理信息，这很可能会增加学习的难度。识别出你最需要的内容，然后把它写下来。
- **P代表Prioritize**（排序）。 当你在演示结束后回顾笔记时，你可以将对你最有价值的信息进行优先排序，然后根据需要添加额外的笔记，以使优先信息更清晰，或者制定一个大纲来突出重点。

小结

如果你知道进入无限可能的境界意味着你需要终身学习，那么如何学习就变得至关重要。在进入下一章之前，让我们尝试一下下述练习。

- 练习一下主动回忆，学习一些新材料，然后马上评估自己记住了多少内容。
- 找一个能够促进你学习的音乐播放列表。有很多现成的此类音乐列表，选对音乐可以增强你吸收信息的能力，所以花点时间挑选一个你喜欢的播放列表。或许，你甚至会考虑在阅读本书剩余部分时，把它作为背景音乐。
- 尝试一下全新的做笔记方法。或许可以再看一遍本章内容，并做笔记；或许去观看TED演讲，然后做笔记。使用你在本章学到的技能提升听的效果。

第13章 如何长久记忆

Thomas Edison

托马斯·爱迪生

著名发明家

假如我们把自己力所能及的事情全部完成，我们的成就会让自己惊愕不已。

想要马上提升记忆力，我该做什么？

想要牢记大量信息，我该怎么做？

当我需要记忆中的信息时，如何才能轻松地回想起来？

几年前的清晨，我第一个来到办公室。突然电话铃响了，我马上接了起来。刚刚拿起听筒，电话那头传来一个热情洋溢的女声。

“我爱你，我爱你，我爱你！”

相信我，平常我接电话的时候，可没有这样的待遇。

我说：“哇哦，你是哪位？”

她很快回答道：“我是安妮，我上过你的课。我找到它了！”

好吧，她把我搞糊涂了。“你找到什么了？”

“我也不知道我找到的是什么，但是我一直在做你教给我的所有练习，我现在能够记住很多东西。即便我没有使用那些方法的时候，我也能记住名字，记住和别人的谈话。”

她并没有回答我的问题，我觉得只能让她从头到尾把她的故事讲给我听。在接下来的几分钟里，她娓娓道来，我才知道，原来在几年前，她的祖母给了她一件传家宝，那是一条代代相传的项链，她的祖母没有把项链交给自己的女儿，也没有传给安妮的3个姐姐，而是把项链传到了安妮的手中。

收到这样一份宝贵的礼物，安妮倍感荣幸，她发誓要妥善保管它。但是问题在于：她特别担心项链的安全，所以她把项链藏到了极其隐蔽的地方，最后甚至连她自己也记不起来把它藏在了哪里。当她意识到自己也忘记了项链的所在，她在家翻箱倒柜地寻找，但是最终也没能找到。这让安妮感到无比焦虑，另外，来自家人的责备也让她充满负罪感。

3年过去了，她觉得她要么是把传家宝弄丢了，要么就是有人偷走了它。突然有一天，在凌晨2点钟，也就是她打电话给我的那天，她忽然从沉睡中醒来。她跑下楼梯，进到地下室，跑向锅炉，她转到锅炉后面，把手伸进那里的一个裂缝中。她把项链从那里取了出来，心头的大石终于落地了。

我对她说："这真是个神奇的故事，祝贺你。不过我很好奇，我并没有教给你忘记了东西放在哪里应该如何寻找啊。这不是我们在课堂上讲授的内容。"

"这确实不是你教授的内容，但是你教授的内容远比这个有价值。我也搞不清楚这是怎么回事，但是在过去的几周，我开始记起各种事情，并不只是记住现在发生的事情，还有很多年我都没有想起的事情。"

"吉姆，谢谢你帮我找回了大脑。"

安妮兴奋地对我讲述的内容，正是一直以来我与大家分享的东西。没错，你的大脑是一个器官，但是它工作起来更像一块肌肉。大脑与肌肉最大的相似之处就在于，大脑也是一种用进废退的装置。 只有采取全方位的措施，我们的大脑才会保持健康。如果我们无法保持大脑的健康，要么是因为自己懒惰，要么是过度依赖科技帮助自己思考，要么是因为不能用新的学习内容来推动自己前进，这样，大脑就会像肌肉一样变得"松弛"。

试想一下：如果你的手臂打了6个月的固定绷带，它肯定不会变得更加强壮。相反，当你取下绷带之后，那只手臂可能已经丧失了功能。你的大脑也是这样，如果你不经常锻炼，在你最需要它的时候，它很可能无法给予你想要的帮助。但是，如果你努力让大脑保持最佳状态 ，你会发现它总是做好准备，让你能像超级英雄般工作 ，就像打电话来的安妮，她的大脑就为她提供了有力的帮助。

MOM记忆法是你永远的依靠

可以说，记忆是学习过程中最重要的部分。如果你记不住，那么你就学不会。没有记忆，知识便无从谈起。但是为什么大多数人的记忆力都不理想呢？我认为，这是因为外界教授给我们记忆的方式通常都是死记硬背。直到今天，很多老师在教学生如何记忆时，还是通过反复重复一个事实或者一句名言，直到学生暂时记住。学生一旦不需要使用这些信息的时候，就会很快忘记它们，这种类型的记忆方法很少能让学生们记住自己对学习内容的理解和感悟。

你的记忆力是你最宝贵的财富。它能在生活中的各个领域为你提供支持。不信咱们可以打个赌，想想你生活中是否有不需要动用记忆力的事情。如果生活离开记忆，你会举步维艰，极其辛苦。想象一下，每天醒来，你忘记了知道的一切，必须重新学习如何起床，如何穿衣，如何刷牙，如何吃早餐，如何开车。这会为你的生活带来极大的困扰。好在，人类天生就有极好的记忆力，你只是需要有人指导你如何使用它。

 大脑升级训练

你现在对自己的记忆力作何评价？你希望在哪些方面进行改进？

如果你想大幅度提升自己的脑力，那么首先就需要让你的记忆进入无限可能的境界，因为记忆是大多数大脑功能的基础。既然如此，我想先向你保证，事实是：记忆力没有好坏、强弱之分，只有受过训练和未经训练的区别。 如果你很难记住别人的名字，无法在没有笔记的情况下做演讲，甚至早上找不到车钥匙，这并不是因为你缺乏做这些事情的能力，而是因为你没有接受过相关的训练。

约书亚·福尔（Joshua Foer）的经历证实了记忆力是可以训练的。2005年，约书亚在从事记者工作，他的任务是撰写与智力类比赛运动员有关的报道，他们的故事鲜为人知。在顶尖记忆比赛中的所见所闻深深地吸引了他，他想更多地了解参赛者。令他惊讶的是，几乎每个接受他采访的参赛者都表示，在学习和练习记忆方法之前，他们的记忆力都只是平常水平。但是现在，他们可以参与最高水准的比赛。

福尔明白了，记忆没有极限，它像运动技能一样，可以通过训练提高。 福尔自己开始练习他学到的内容。一年后，他重回美国记忆锦标赛（U.S.A.Memory Championship）的现场，只不过这一次，他不再是报道赛事的记者，而是参赛选手。比赛当天，我们在比赛间隙一起吃了午饭，感叹看似完全依靠天赋的事情实际上往往可以通过学习习得。当天比赛结束的时候，福尔获得了冠军，他把奖杯带回了家。随后，他写了一本具有开创性的著作——《与爱因斯坦月球漫步：美国记忆力冠军教你记忆一切》（*Moonwalking with Einstein: The Art and Science of Remembering Everything* ）。

在你突破自我极限的道路上，为什么记忆如此重要？因为你的记忆是你现在和将来每项行动的基础。想象一下，如果你的计算机只有极小的存储空间或者你无法访问计算机此前存储的内容，那会是怎样的情景？这样，计算机的大部分功能都无法运行，你写一封电子邮件，你的

计算机能否从你的联系人中找到收件人，能否在你写完之后按时正常发送，这些都是未知数，即便是计算机确实能够执行的功能，也要让你苦苦等待，花费很长的时间才能完成。

虽然我把大脑比作超级计算机，但是我知道大脑的能力远不止如此。最大的不同之处就在于，我们具备推理的能力，考虑具体事实或者情况的能力，以及根据具体事实和情况采取行动、进行创新或者解决困难的能力。推理的过程需要我们在大量的记忆内容中进行切换，使用前人证实行之有效的方法做出明智而富有成效的决定。

布兰迪斯大学（Brandeis University）神经科学教授伊芙·马德（Eve Marder）博士写道："如果对已知的事情都不能了如指掌，就不可能创造性地思考未来。我们常说我们需要跨学科和综合型的思想家，他们能够把不同的领域联系起来，洞悉新的探索途径。我无法想象如果大学生一味地依赖'搜索一下就知道了'，而忘记了自己所学的一切，他们中间如何诞生那些面向未来的创新型领导者。如果我们脑中的知识所剩无几，那又怎么知道应该搜索什么内容呢？"[1]

我曾在第12章中提到过威廉·克莱姆博士，他给出了改善记忆力势在必行的5个理由。

- 记忆让大脑纪律严明。 在这个时代，太多的人思想懒惰，三心二意，要么疏于思考，要么动脑之时，粗枝大叶，草草了事，这些情况亟须改进。记忆有助于训练大脑集中注意力，勤于思考。
- 请不要总是"搜索一下"。 有的时候，你无法上网，而且网络中并非包含所有重要的信息，并且任何一次搜索，你得到的结果中都会伴有大量与搜索内容无关的垃圾信息。学习使用外语时，必须进行即席写作或即兴演讲时，希望跻身专家行列时，单凭搜索资料毫无用处。
- 记忆创造了我们思考的全部内容。 没有信息的支撑，我们无法凭空思考。想要在任何领域成为专家，凭借的都是你大脑中拥有的知识。
- 我们的思考依赖于工作记忆中的信息，工作记忆只能从大脑存储的记忆中高速存取。 思考的时候，工作记忆中的信息会有助于你理解它们。如果没有这样的知识，我们大脑中的信息会变得犹如乱麻。
- 锻炼记忆可以提升学习和记忆的模式，从而促进学习能力的提升。 记住的内容越多，学到的东西就越多。[2]

我想强调一下最后这一点。有人说，记忆就像一个容器，像个杯子或者计算机硬盘，一旦装满了数据，就再也放不下别的东西了，这并不

准确。我认为它更像一块肌肉，训练得越多，它就会变得越强健，存储的信息也就越多。

本章，我们会讨论一些旨在训练记忆力的方法和技巧。你将运用思维的基本原理，用一种让学习和记忆更自然、更容易、更有趣的方式去开发你的记忆力。不过，其中最基本的一条是：永远记住MOM（母亲）这个词，这是我发明的一种以激发并迅速唤起你记忆的方法。

- **M代表Motivation**（动力）。 对于那些我们充满动力去记住的东西，我们记住它们的概率更大，这个道理简单易懂。如果有人告诉你，“嘿，记得明天给我打电话”，你可能会记住也可能会忘记明天需要给对方打电话。但是，如果他换种方式，说“嘿，如果你记得明天给我打电话，我会给你5000美元”，你肯定会记得给对方打电话。强烈的动力会迫使你更加轻松地记住信息。如果你想训练自己，提升记忆力，那么你需要给记忆更强的动力。有因必有果，记忆的动力因人而异，如果你能说服自己，证明牢记这部分内容极具价值，那么你就有很大可能记住这些信息。
- **O代表Observation**（观察）。 你是否会经常刚记住对方的名字，转头便忘记了？原因很可能是你在听到名字的时候，注意力没有完全集中。可能那时你正把目光投向现场的其他人，看看自己还认识谁；可能那时你正在考虑刚才和别人的对话。无论出于何种原因，你的注意力并没有集中在当下。在大多数情况下，我们记不住某件事情，问题不在于记忆力，而在于注意力。如果你真的想提高记忆力，那么只要是你想记住的内容，你就应该集中注意力地去记住它。
- **M代表Methods**（方法）。 在本章中，我会为大家提供一整套方法，当你想要牢记某件事情的时候，可以使用这些方法。请你确保把这些方法纳入自己大脑的工具箱中，并且不断地加以练习和实践，直到它们成为你的第二天性。

相比名字，职业更易于记忆

如果我们能在他们试图记住的事情上附加一个参照点，那么记住这件事情的概率就会增大。几年前，研究人员吉莉安·科恩（Gillian Cohen）进行了一项测试，研究人们把名字与长相匹配的能力，她把结果称为贝克/面包师悖论（Baker/baker Paradox）[2]。在这项研究中，研究人员给参与者展示人脸的照片，并附上名字以及照片中人物的详细信息，随后研究人员会让参与者回忆照片中人物的名字。研究表

明，参与者记住人物姓氏的困难度远大于记住职业的困难度，即便有时候名字与职业是同一个单词，情况依旧如此。例如，研究结果发现，对参与者来说，记住某人是面包师（baker）远比记住某人的姓氏是贝克（Baker）要容易得多。

我们听听约书亚·福尔是怎么解释这种现象的。

当别人告诉你照片中的人是一位面包师时，你的脑海中会呈现关于面包师的很多信息：面包师制作面包，戴着一顶白色的大帽子，下班回家身上都会带着烘焙的芳香。

然而，贝克这个名字只能与人们对面孔的记忆联系在一起。这种联系是脆弱的，一旦这种联系消失，那么这个名字便只能如孤魂野鬼一般游荡在迷失的记忆中，永世不见天日。但是当这个词作为职业的时候，却有许多联系，能够让人们回想起来。

即使一开始你不记得那人是面包师，可能你总是觉得他与面包之间有种朦胧的联系，或者看到他的面庞，就想起白色的大帽子，或者会唤起一段你关于附近面包店的记忆。在这些错综复杂的联系之间，总是会有环节能够让你想起他的职业。[3]

贝克/面包师悖论告诉我们，在记忆的时候，创造联系把需要记忆的内容与我们自己关联起来，可以极大地提升我们的记忆力。下面几页是这方面的练习，也是我认为非常有效的方法。

死记硬背不可取

当我在公开场合演讲时，我经常会让观众抛出一组随机的单词（30~100个），然后我会以顺序和逆序背诵这些单词。这个节目总是能引起轰动，但这绝非我的初衷。我希望通过这个节目阐述一个重要的观点：这种事情人人都可以做到。

如果你想让自己的大脑突破现在的限制，从而让自己进入无限可能的境界，你首先需要让你的记忆力突破现在的限制。这就意味着你需要训练你的记忆力，以便能够记住大量的信息，并且能够轻松地回忆起这些信息。我在舞台上能够把100个单词倒背如流，这是我训练的成果，其中的技巧每个人都可以学会，并用来记忆和读取记忆中的信息。可能你需要记住的是整个系列全部产品的产品规格，或者是一串很长的数学公式，或者是拼车去上游泳课的时候，你需要停车的所有地点。无论记忆的是什么内容，这种方法都能帮到你。

为了完成本练习，让我们来谈谈如何记住词汇。其实无论记忆的对

象是什么，技巧都是一样的，但是针对特定的内容来解释的话，你会更容易理解。

下面我为大家准备了几个简单的单词。你们的任务是按照给出的顺序记住它们，先看下列词汇表，不要超过30秒，然后继续，祝你好运！

fire hydrant（消防栓）

balloon（热气球）

battery（电池）

barrel（桶）

board（木板）

diamond（钻石）

knight（骑士）

ox（公牛）

toothpaste（牙膏）

sign（标识）

你是用什么方法记住这些词汇的？你是否在脑海中一遍又一遍地重复这些词汇？例如，你是不是在对自己说“fire hydrant（消防栓）、balloon（气球）、battery（电池）、barrel（桶）等？”你是否发现自己需要一遍又一遍地重复这些词汇，直到它们驻留在自己的脑海中？你是否试着在脑海中描绘这些事物的画面？大多数人都会使用这两种方法中的一种，或者结合使用。这种通过反复说出或写下信息记忆信息的方式被称为“重复式背诵学习”（repetition learning），又称死记硬背。

可能在二年级的时候，你会用死记硬背的方法记住乘法口诀表。你会默念或者读出来：“七七四十九，七七四十九，七七四十九，七七……”或者你会写出来“7×7=49，7×7=49，7×7=49”，你会不停地写，直到写满整张纸。你在小学学习认字的时候可能也会采用这种方法。你的老师会让你在一张纸上反复写一个字或者一个词语，比如椅子，写50遍。其结果就是你与生俱来的学习能力惨遭扼杀。你不断地使用重复式背诵学习，大脑会感到厌烦，直到最终放弃抵抗，然后对你说：“好吧，好吧，你赢了！这是第100次了，‘哥伦布在1492年登陆’，再也不要反复诵读这句话了！”

大多数人会觉得死记硬背是一个枯燥乏味、令人感到无聊的过程。它会加重大脑的负担，而且对于记住大部分内容，这种方法的收效甚微。研究表明在你花费时间用这种方式记住的信息中，多达85%的信息

会在48小时之内被遗忘。因为有的学生感到学习的内容总是在极短的时间内被遗忘，所以他们认为填鸭式的突击学习很有必要。

高效的记忆技巧

死记硬背式的学习效率低下的原因之一是它只用到了大脑功能的一小部分。实际上，你需要使用大脑中负责分析的部分处理信息和存储你需要学习的内容。但是，如果你使用死记硬背的学习方法，你仅仅使用了大脑功能极小的一部分，更谈不上开发自己的潜能了。

在传统的教育体系中，你可能在学习下面的内容时遇到这种情况。

- 历史："卡尔文·柯立芝（Calvin Coolidge）是美利坚合众国第30任总统，柯立芝，30，30，柯立芝……"
- 化学："葡萄糖$C_6H_{12}O_6$，葡萄糖$C_6H_{12}O_6$，葡萄糖$C_6H_{12}O_6$……"
- 法语："Comment allez-vous的意思是'你好吗？'Comment allez-vous的意思是'你好吗？'Comment allez-vous的意思是'你好吗？'……"

这样的例子不胜枚举。你现在必须回答一个问题："我在小学时的学习方式在今天依旧是我最好的学习方式吗？"答案必然是否定的。在学校，老师教给你的内容是3个含有R字母的词汇，即reading（阅读）、writing（写作）和arithmetic（算术）（很遗憾拼写并不在其中）。我一直觉得老师应该召回他们教给我们的第4个R——repetition learning（重复式背诵学习）。随着年龄的增长，我们对学习的需求发生了巨大的变化。重复式背诵学习在我们的少年时代会产生不错的效果，但是在今天，它会让我们淹没在信息的海洋中，陷入精神疲劳的泥潭（注意："死记硬背"字面意思是"不假思索地重复或机械式记忆"）。

在本书的这一部分，我将给大家展示高效的记忆技巧，绝对超出你的想象。这些技巧将帮助你记忆，冲散你拿不准自己记忆内容是对是错时产生的忐忑感。这些技巧让你充满自信，确信无疑你记住的信息无论在何时需要，都可以将它们准确地回想起来。

现在，花点时间，不要回看刚才的词汇表，试着按照所列词汇的顺序，回忆词汇。尽可能多地写下你能回想起来的内容。花点时间，把记起来的内容写在下面的横线上：

____

你表现得如何？大多数人只能回想起词汇表中的少数几个词汇，可能你也是如此。

 大脑升级训练

现在，让我们尝试点别的东西。花点时间，伸展一下，做几次深呼吸。每次呼吸，随着呼出气息，清理你的大脑，让自己感到更加轻松。稍等片刻再继续阅读，先放松一下。放松之后，我们继续。

接下来，首先确保自己感到非常舒服、放松，然后想象自己站在一个巨大的消防栓旁边，这是你见过的最大的消防栓。现在，把一束气球系在消防栓上。气球数量极多，甚至把消防栓拽离了地面，高高地飘到了空中。突然之间，这些气球碰到了一堆电池，爆炸了。这些电池是装在许多大桶里被发射到空中的，而这些大桶是被像跷跷板一样的木板抛到空中的。弹出大桶的木板是架在一颗巨大的钻石上的，那颗钻石硕大无比，闪闪发光。突然，一个身穿银盔白甲的骑士拿起钻石，逃之夭夭。然而没逃出多久，他便被一只公牛拦住了去路。想要通过，唯一的办法就是用牙膏给公牛刷牙。公牛移到一边，露出了身后巨大的霓虹灯标识牌，上面写着“恭喜你”，然后就发生了巨大的爆炸。

现在给自己一点时间，闭上眼睛，回顾这个小故事，如果需要，你可以讲出这个故事。完成之后，再看下面的内容。

 大脑升级训练

不要看前面的内容，把这个故事写下来。

你可能注意到了，我们把词汇表编成了一个故事。现在，在你的脑海中回顾这个故事，并且尽可能多地列出你记住的词汇。核对你的答案，写下你写对了几个词汇。

你第二次的表现如何？大多数学生都比前一次记住了更多的词汇，可能你也一样。最神奇的是一旦你开始使用这种方式训练记忆力，你可以记住大量的信息。我用这种技巧帮助演员记忆剧本中的所有台词，帮助学生记忆元素周期表，帮助销售人员记住宣传产品的细枝末节，仿佛这个产品就是他们设计、生产的一般 。记住，记忆力没有好坏之分，只有受过训练和未经训练之别。经常使用这种方法可以让你在各种情况下训练自己的记忆力。

记忆中的主动焦点

这是一个非常重要的概念：大部人认为，学习是一种被动的活动。书本、笔记或者讲座为我们提供信息，如果我们记住了材料中的内容，那就万事大吉！但是如果没有记住，我们也无能为力。这种消极的观点认为，学习就是碰运气。这种观点认为，如果我们记住了信息，更多的

是因为运气和重复，而不是高度专注和使用技巧的结果。通过采取更积极的学习方式，你在学习中的收获也会更多，而且学习中的身心投入和主体意识会给你带来更大的满足感。被动学习的结果脆弱不堪，主动学习的收获则强劲有力。

一图胜千言

你的视觉记忆力极其强大。构想故事描述的画面，而不仅仅是阅读讲述故事的文字，就可以更深刻地记住故事内容。思考也可以通过使用画面实现。现在做个练习：想一想你的床。你看到了什么？你可能看到了双人床垫、木质床头、海军蓝的床单、大大的枕头。在你的脑海里出现的不是“海军蓝的床单”，也不是“大大的枕头”这些文字，出现的是它们的画面。这就是你大脑思维的方式。如果你对此存疑，那么请回答一个问题，你会经常梦到各种字词吗？可能不会吧。要知道，一图胜千言！

联想

联想是记忆和所有学习的关键：想要记住或者理解任何新信息，必须将它与你已知的信息联系在一起。

这点值得我们着重谈一谈。要记住任何新信息，你必须将它与你已知的东西联系起来。即便是在读本书之前，你也一直是这么做的，只是你没有意识到罢了。我们来做个简单的测试。当别人说“樱桃”的时候，你会想到什么？也许是红色、甜味的、水果、水果派、圆的、种子等。这些都是你已经了解到的与樱桃相关的词汇和画面。你会把你已经知道的东西与你不知道的东西联系起来。骑自行车、吃东西、聊天、学习任何东西，你都会用到联想。同样，我们把词汇表上的词汇编成一个故事，也是在刻意地将它们联系在一块，便于回想。每时每刻，你的大脑都在不停地进行联想，而且大多数是在你没有意识到的时候完成的。这就是你记忆和学习的方式。有没有一首歌曲，能让你想起某个人？这段记忆就是一种联想。有没有一种味道，能让你想起童年的时光？这段记忆就是一种联想。为什么不利用这种方法，通过有意识地联想，让记忆和学习更加高效呢？

Tyron Edwards

泰伦·爱德华兹

好记性的秘诀在于注意力，而对某个事物的注意力又取决于我们对其感兴趣的程度。我们很少会忘记给我们留下深刻印象的东西。

情感

情感的加入会让事情更加难忘。信息本身是容易被遗忘的，但是如果信息与情感结合在一起，就能成为长期记忆。当我们给某件事情附加上情感时，我们会让它的冒险色彩更浓烈，让它更加富有动感，让它更加诙谐幽默，也让它更可能被我们记住。

地点

我们很擅长回忆地点，因为作为狩猎和采集者，我们过去不需要记住数字和词汇，但是我们需要记住什么东西在哪里。我们需要知道哪里有干净的水源，哪里有肥沃的土壤，哪里有食物。如果你能把事物与地点联系起来，你就更有可能记住它。

拥有良好的记忆力需要几个关键因素，本章剩下的部分将为你展示在不同的情况下，如何使用不同的技巧和方法训练你的记忆力。如果通过故事记忆事物的方法对你而言效果一般，那么你也不必担心。这完全可以理解，你只是需要稍微练习一下。大部分人从小就没有充分发挥自己的想象力。你可能想多复习几遍用故事进行记忆的方法，它是你锻炼创造性思维的好方法。现在就来试试吧。

Robert Frost

罗伯特·弗罗斯特

美国诗人

所有的想法都是联想创造的奇迹：摆在你眼前的东西会让你的脑海中浮现相关内容，这些内容此前虽然在你的大脑中，但是你根本没有意识到它们的存在。

注意，你还可以倒过来回顾那个故事，联想能让你以任何顺序记住给出的词汇表。自己进行练习，体会效果。

最终效果肯定能让你感到震惊。对大多数人来说，使用死记硬背的方法记住此前的词汇表中的所有词汇，需要10～30分钟，而且记忆持续时间短暂。然而，如果使用故事记忆，你会发现自己只花了不到1分钟的时间，而且记忆持续时间可能会长达几天甚至几周，中间完全不需要复习。我们要有技巧地工作，不要只是埋头苦干。这是你想象力的力量，是你大脑的力量。让我们再来试一试。

快速记忆练习

找一位朋友，让他随机写出10个词汇，或者你可以自己给自己写出词汇表：尽可能地随机选择词汇，可以随手找一份印刷文件，无论是一

本书还是一份报纸或者一期杂志，甚至可以是当地超市的宣传单。在你阅读的前10段选出10个实词（换言之，不要选“我”“这个”“当”），确保词汇表中没有重复的词汇，把它们写下来。

然后把写有词汇的纸翻过去，尝试按照顺序默写词汇表。对照词汇表，检查你所写的内容。你表现得如何？你可能没有记住所有的10个词汇，但是你也不会把10个词汇都忘了。这很能说明问题，天才总是会留下蛛丝马迹，我的意思是，我们天生的聪明才智会教给我们如何使用自己的才智。有种方法可以让你记住你做了什么，你可以通过使用这种方法进入下一步。

你大声地告诉自己记住了哪些词汇，为什么记住了这些词汇。这样会帮助你理解你是如何记忆东西的。例如，你很有可能记住了第一个词汇和最后一个词汇。这是我们在第4章中讨论过的常见情况，即首因效应和近因效应，在任何情况下，人们往往都会记住他们听到的第一件事和最后一件事。

你还记得哪些词汇？这些词汇有没有共同之处，比如它们的首字母相同，或者它们都是动词?这说明了什么问题？你记住的其他词汇有什么结构特点？它们是否唤起了你的某种情感？你记住的词汇有没有什么独特之处？

现在你可能已经意识到，你第一次尝试便记住的词汇肯定有其独特之处。你没有记住的词汇没有任何让你产生共鸣的特质。所以，我们需要一个过程，让每个词汇都有令人难忘的特质。

- 使用这10个词汇，给自己讲个故事，依次使用每个词汇。你并不是要用这个故事来赢得文学竞赛，这个故事是否有意义也无关紧要。重要的是，你要为词汇表中的所有词汇附上某种富有想象力的细节（如果你的词汇表中有“户外”这个词，则想象自己站在空旷的田野中），你可以给每个词汇创建一个对应的画面，按照它们在词汇表中出现的顺序用故事将词汇“串联”起来。记住，你的故事中情感越丰富，越夸张，记忆就会越清晰。
- 现在，再找一张纸，再次默写刚才的词汇表，用你构建的故事来提醒自己词汇表中包括哪些词汇以及它们的顺序。这次，你做得怎么样？尽管你很可能没有全部答对，但是你肯定取得了进步。
- 现在，再次默写词汇表（不要查看你之前写出的版本），但这次倒序写出词汇表。要做到这一点，你需要以一种不同的方式利用你构建

的故事，但是这样可以帮助你锁定这些词汇。

这次，你可能已经记住了词汇表上的大部分词汇（假设不是全部）。与此同时，你可能想知道这种方法怎么能帮助你记住演讲稿中的所有细节。

在没有笔记的情况下发表长篇演讲

正如我们已经讨论过的，记忆是我们做任何事情的基础。如果没有训练有素的记忆力，你就无法达到无限可能的境界，因为记忆力支配着你的推理能力、计算能力、帮助他人的能力。有时，你需要具备以下能力：在短时间内组织演讲，向某个人或者一组人提供大量信息。比如给董事会做报告，向团队全体成员发表演讲，与班级同学分享关于某个主题的专业知识，以及其他各种形式。在这种情况下，你可以在不借助任何笔记的情况下完成演讲至关重要，因为使用笔记表明你对材料的精通程度低于你应有的水平。

我一直在向企业高管、学生、演员以及其他人教授一种无笔记的演讲技巧，这项技巧历史悠久。之所以说“历史悠久”，我指的就是字面意思。我教授的这种方法，也是我要和大家分享的方法——位置记忆法（loci method）其中的一个版本，它已经有2500多年的历史了。

位置记忆法的背后有一个传说，来自凯奥斯岛（Ceos）的希腊诗人西蒙尼德斯（Simonides）在一次建筑坍塌中幸存下来，其余所有在场的人无一幸免。在官员确认遇难者身份的时候，西蒙尼德斯是唯一可以帮助他们的人，因为他记得受害者都是哪些人，他的记忆是基于倒塌时受害者所站的位置。在这个过程中，西蒙尼德斯创造了一种记忆法，公元前500年这种方法效果极佳，今天它依旧有效。

loci（位置）是单词locus（地点）的复数形式，意思是“确切的位置或地点”。位置记忆法是将你想要记住的东西与你很熟悉的具体位置或地点匹配起来。我是这样教授这种方法的。

- 找出演讲中的10个要点，可以是你想要纳入演讲中的关键字、短语或者引语。但是，它们不应该是多个长段落，因为这样会让整个演讲变得烦琐、冗长，大家会觉得你的演讲非常呆板并且排练的痕迹过于明显。我们假设你非常了解演讲的主题，并且也初步熟悉了演讲内容。这种方法的主旨是帮助你在需要时想起演讲的每个关键点。
- 现在想象一个你非常熟悉的地方。这个地方可以是你家中的某处，可以是你经常散步的街道，可以是附近的公园，也可以是你非常熟

悉、非常容易回忆起来的任何地方。

- 现在，想一条通往这个地方的路径。例如，如果这个地方是你的院子中的一个房间，想象一下你走进那个房间，走遍各个角落。然后找出这个房间里10个你能在脑海中很快看到的东西和它们所在的位置。也许其中一个东西是你走进房间时，看到的角落里的那盏灯。也许另外一个事物是那盏灯左边的椅子，也可以是那张椅子旁边的边桌，依此类推。你需要让这条路径尽可能地有规律可循。不要在你想象的空间里做之字形的走动，这会影响你的记忆效果。可以选择顺时针走遍这个空间，在你经过每个物品的时候留意那些你总是留意到的东西。
- 一旦你选择好10个位置，给每个位置分配一个演讲要点。请确保演讲要点的顺序与你在房间中经过物品的顺序一致。以我们刚才所说的房间为例，如果你要说的第一点是整个演讲的主旨，就要把主旨与那盏灯对应起来。如果下一个演讲要点是重要的产品细节或者关键的历史事实，就要把它与椅子对应起来，依次类推。
- 现在练习你的演讲，使用在想象中走过每个位置作为记住演讲每个重要信息的方法。演讲的每个组成部分都应该在你需要的时候浮现在你的脑海中。

与所有方法一样，使用者也需要练习一段时间才能成为这方面的专家。但是它也能立即奏效，帮助你提升记忆力。通过练习，你会发现，无须参考笔记，你就能回忆起大量的信息。你的记忆力会有很大的提升，你的演讲和报告听起来也会更加自然、顺畅。当你需要记住大量的内容时，你可以使用这种方法。

补充方法　**1**：快速记住他人名字的方法

我们在前文反复提及，你无法记住你刚刚认识的人的名字，这种情况通常是因为你在别人进行自我介绍或者他人对其进行介绍的时候没有集中注意力。对于这个问题，MOM（母亲）记忆法能给你带来极大的帮助。但是我也有一项专门用来帮助大家记忆人名的实用技巧。它的助记名称是“BE SUAVE”（要文雅）。

- **B**代表**Believe**（相信）。　相信你能办到，这是至关重要的第一步。如果你总是努力地说服自己，告诉自己你记不住名字，那么你绝不会成功。
- **E**代表**Exercise**（练习）。　与本书中的其他方法一样，要记住人名需要一些练习，但你应该很快就能非常熟练地记住人名。

● **S**代表**Say it**（说出来）。 当你第一次听到别人的名字时，重复一遍。这样可以确认你听到的名字是否正确，并为你提供了第二次听到对方名字的机会。

● **U**代表**Use it**（使用它）。 在你与对方交谈的过程中，使用他们的名字。这可以帮助你牢牢记住它。

● **A**代表**Ask**（提问）。 你可以问对方他的名字从何而来。当然，如果你问一个英文名叫Jim（吉姆）或者中文名叫“王伟”的人这个问题，可能会显得有些奇怪，但是当你遇到一个名字不太常见的人时，这就可以帮助你记忆他的名字。

● **V**代表**Visualization**（可视化）。 视觉是一种令人难以置信的强大记忆工具，我们在位置记忆法中已经有所体会。请试着给每个人的名字附上一张图片。例如，如果你遇到一个名叫“玛丽”的女生，你可以想象她在结婚那天穿着婚纱的样子[3]。

● **E**代表**End**（收尾）。 当你要和对方分开的时候，说出他的名字来结束你们之间的谈话。

补充方法**2**：记住词汇和语言的快速方法

词汇是学习的基石之一。记住词汇的意思很容易，只需要使用你一直使用的方法即可。其中最强大的方法是词汇替换（word substitution）。你已经知道如何使用这种方法，只是现在知道了它的名字或者是术语。词汇替换是一个过程，将无形的（难以构建画面的）信息转化为更加具体的、更易可视化的图像。

下面是一些词汇替换的例子。

● Nitrogen can be a knight.

氮气可以是一位骑士。

注：Nitrogen（氮气）与knight（骑士）开头读音接近。

● Monroe can be a man rowing.

门罗可能正在划船。

注：Monroe（门罗）与man rowing（划船的人）读音接近。

● Washington can be by a washing machine.

华盛顿可能正待在洗衣机的旁边。

注：Washington（华盛顿）与washing machine（洗衣机）开头读音接近。

● Armstrong can be by a strong arm.

阿姆斯特朗可能正靠着一条强壮的手臂。

注：Armstrong（阿姆斯特朗）与strong arm（强壮的手臂）的字母拼写接近。

词汇替换背后的核心思想就是想出一幅（或者一系列相关的）画面，这些画面与词汇相联系，能够让你想起词汇。这样，曾经很难理解的抽象词汇、想法或概念，就会变得不再陌生。构建与词汇相关的画面，你现在面对的是更加实际的内容——可以看得见的事物。记住，我们往往会记住自己构建和创造的东西。下面来看看更多的例子。

● Cytology（细胞学），研究细胞的科学。你看到了一条毛巾，上面有个巨大的字母G［在英语中，see（看到），towel（毛巾），large（巨大的），字母G的读音组合起来与Cytology读音接近］。你一直想要一条这样的毛巾，所以你偷走了它，然后你便被送进了牢房（“细胞”和“牢房”在英文中均是cell）。或者，你一边叹气，一边看着你的脚指头，而且是以降G调叹息，但是这是不被允许的，所以你被扔进牢房并且被强制搞研究［在英语中，sigh（叹气），toe（脚指头），low G（降G调）的读音组合起来与Cytology一致］。尽管这听起来怪异得离谱，但是这种方法真的能让你记忆深刻，非常有效！

● Lenient（宽大仁慈的），“富有同情心的，温柔的”。想象一只斜靠着的蚂蚁［在英语中，leaning（斜靠着的）和ant（蚂蚁）的读音组合与lenient接近］，蚂蚁正靠在一面干净的墙上，然后弄脏了墙面。它的母亲并没有生气，而是富有同情心的和温柔的。

这种方法几乎可以用于记忆任何事情，包括学习外语，发挥作用的方式与记忆词汇相同。实际上，英语中的一些词汇也可以帮助你记忆另一种语言中的词汇！举例如下。

● Très bien（法语），意思是“非常好”，发音像英语里的tray（托盘）加上bean（豆子）。想象你在照顾孩子，奖励给孩子一颗硕大的豆子，放在一个银质托盘里。孩子看到之后特别听话。

● Facile（法语），意思是“简单的，轻松的”，发音像英语里的face（脸）加上eel（鳗鱼）。想象朋友问你敢不敢把一条鳗鱼贴近你的脸；你完全不害怕，照做之后告诉他：“这太简单了！”

● Travailler（法语），意思是“工作”，看起来像英语单词traveler（旅行者）。想象一位旅行者走到你的面前，邀请你去度假，但你不能去，因为你要工作。

● Escargot（法语），意思是“蜗牛”，发音像英语单词scar（伤疤）加上go（前进）。想象一只身上有伤疤的蜗牛在路上前进。

● Merci（法语），意思是“谢谢你”，发音像英语单词mare（母马）加上sea （大海）。想象你自己正在救助一只母马，避免让它掉入大海，它对你说，“谢谢”。

● Aprender（西班牙语），意思是“学习”，发音像英语单词blender（搅拌机）。想象你把你的书本扔进搅拌机里。

● Escuela（西班牙语），意思是“学校”，发音像英语字母S加上quail （鹌鹑）。想象有一只鹌鹑，胸口上印着超人同款字母S，而且巨大醒目，它正去往你的学校。

● Ayuda（西班牙语），意思是“帮助”，发音像英语are（是）you（你）the（那个）。想象你自己溺水了，需要帮助，有人过来救援，他问道：“是你？那个溺水的人。”

● Mando（西班牙语），意思是“命令”，发音像英语单词man（人）或者是moon（月亮）加上doe（母鹿）。想象有个人命令一只母鹿跳上月球。

● Estrada（西班牙语），意思是“道路或者高速公路”，发音像英语extra（额外的）加上day（一天）。想象你开车去度假，却被堵在高速公路上，最后到达目的地时，实际车程比预期额外多了一天。

自己用下面这些西班牙语词汇来练练手。

● Desventaja（不利条件）

● Pelo（头发）

● Bolso（手提包）

● Dinero（钱）

● Leer（阅读）

通过这些例子，我想你已经掌握了一些基本的记忆技巧。你需要了解它们的重要性，不断练习，提升自己的记忆力。无论记忆什么内容，都可以应用这个技巧。这种方法非常灵活，适用面也很广。例如，如果你想记住一个词汇是阳性还是阴性，只需要给它附上相应的画面，阳性词汇是一顶高顶礼帽，阴性名词是一件女性连衣裙。这种方法没有固定的规则，所以不要循规蹈矩，尽情地发挥自己的创意，越是天马行空越好，要享受使用这种方法的过程，玩得开心！

交叉使用

要学习新的词汇或者外语单词时，请将上述方法与你在前面章节中学到的方法结合使用。例如，间隔重复。它在我们使用本章的方法时，同样非常有用。我们也谈到了音乐的用法。巴洛克音乐在语言学习方面的促进效果极佳。你的方法库中已经有充足的方法与技巧了，它们可以帮助你实现更远大的目标。

小结

我想你现在能明白，训练有素的记忆力是让自己进入无限可能境界不可或缺的一部分。把记忆力训练调整到最佳状态远胜于只靠未经训练的记忆勉强度日。本书涵盖了启动你记忆的基本方法。在我们进入下一章之前，让我们回顾一下本章要点：

- 想方设法为自己提升记忆力提供更强大的动力。如果你的动力仅仅是想要拥有更好的记忆力，这是远远不够的。
- 你需要记住某件事情，这对你来说非常重要，面对这种情况，想一想怎样才能减少分心对你的影响。在本书的后文中，我会为你提供一些方法来解决这个问题，但是现在你能做哪些事情，让自己的注意力更加集中呢？
- 把我在本章中提供的每种方法都拿出来用一用。很有可能你马上就会发现你的记忆力有了明显的改善。

第14章 如何快速阅读

Mark Twain

马克·吐温

美国著名作家

不识书的人与不识字的人别无二致。

为什么阅读如此重要？

如何提高阅读时的注意力和理解力？

如何才能从每一次阅读中收获更多的知识？

奥普拉·温弗瑞、托马斯·爱迪生、约翰·F.肯尼迪（John F.Kennedy）和比尔·盖茨有什么共同之处？他们是伟大的读者。阅读者会先人一步。

欢迎来到数据时代。历史上从未有像今天一样的时代，我们需要面对过剩的信息。过去几十年产生的信息比之前几千年产生的信息之和还要多。谷歌前任首席执行官埃里克·施密特（Eric Schmidt）说过："自文明诞生到2003年，人类创造了5艾字节（约合260字节），但是现在人类每两天就会创造这个数量的信息。"而且，人类创造信息的速度会越来越快。如此数量的信息让今天这个时代的竞争异常激烈。谁能始终获取最新的信息，谁就拥有成功所需的竞争优势 ，这不仅限于学术和专业领域，生活中其他的关键领域也是如此。

诸多研究表明，阅读能力与人生成功存在直接关系。阅读技巧精湛的读者会有更好的工作、更高的收入，在生活中的各个领域拥有更多的成功机会。想想看：如果你的阅读能力稀松平常，理解能力也与大多数人一样，这绝不会为你在现今的竞争中带来优势，对吧？

遗憾的是，对大多数人来说，阅读是一件枯燥乏味的事情，耗时费力，毫无乐趣可言。你有没有读完一页书之后，在心里问自己："我刚才到底读了些什么内容？"我相信你很可能有这样的情况，因为这是普遍现象。

我在前文中提及我刚上大学的时候遇到的困难。如你所知，对我来说，当时的那些困难难以克服，我甚至认真地考虑过退学，彻底放弃学业。但是后来，除了课程之内的阅读任务，我还要每周额外阅读一本

书，我开始在学业上取得了长足的进步。刚开始我并没有意识到自己的进步，直到有一天我的能力震撼了我自己。

从小到大，我总是尽量远离大家瞩目的焦点。我是一个害羞的孩子，我觉得融入群演甚至布景之中，比站在舞台的前面和中心更舒服。即便进入学校之后，我依旧保有这个观点。在报告厅上的大课对我特别有吸引力，因为我可以坐在角落里，避免被别人注意到。

有一次，我和其他几百名同学一起在大型报告厅里上课。讲台上，教授正在授课，他用悬挂式投影仪向我们展示图片。随后，他通过投影仪给我们呈现了一段文字，我读后哈哈大笑起来。对我来说，这纯粹是一种自然的反应——那句话非常诙谐幽默。但是，除我之外，大家都非常安静，这让许多人转过头来望向我的位置。我猜要不是这次经历，他们中的很多人都不知道我是他们的同学。

我感到尴尬万分。我费了很大力气才让自己得以“隐形”，刚才的举动就好像我冲上了舞台，想要吸引大家的注意似的。我面红耳赤，感到脸颊在燃烧，尽可能地向后靠。

几秒之后，大厅里的其他人也笑了起来。起初，我以为他们是在嘲笑我，但是随着笑声越来越大，我环顾四周，发现大家根本没有盯着我看，他们的目光都在课本之上。那时，我意识到了这次尴尬的根源：我阅读的速度比我的同学快得多，所以我对课文的反应也比同学要早得多。我知道，我的阅读速度和理解水平已经得到了提升，但是我当时还没有意识到这种能力虽然鲜有人能具备，但是它可以通过学习获得。

虽然我依旧对自己无意间的大笑感到有点尴尬，但是下课离开教室的时候，我的心情非常愉悦，因为我知道，我的学习能力已经上升到了一个全新的水平。我自己学习的技巧让快速阅读成为我的超能力之一，为我在学习上取得巨大突破铺平了道路。虽然我在心底发誓以后再也不会那样放声大笑，但是当我走出报告厅的时候，心中难以抑制对于学习的兴奋感以及想要发现自己其他超能力的兴奋感。

阅读如何让你的大脑突破极限

想要让自己的学习达到无限可能的境界，就必须提升阅读能力。正如记忆几乎是所有大脑功能的基础一样，阅读也是如此。如果有人告诉你，他们根本不读书，实际上，他们是在说：“我已经放弃努力了，不再学习。”确实，你可以在看视频、听播客或者看电影中学到一些东西。即便是最荒诞愚蠢的网络情景喜剧，也能教会你一些东西。但是如果不能

专注投入地进行阅读，那么学习就无法成为你人生的一部分，并且始终保有活力与你相伴一生 。具体原因如下。

- 阅读让你的大脑运转起来。 在你阅读的时候，你的大脑在同时完成许多功能，这是一项活力十足又益处颇多的锻炼。哈斯金斯实验室（Haskins Laboratories）主席兼研究主管肯·普（Ken Pugh）博士指出："大脑的诸多部分进化出其他功能，比如视力、语言、联想学习，它们会连接到因为阅读而形成的神经回路中，由此可见，阅读是极具挑战的。一个句子是大量信息的浓缩表达，所以大脑必须对大量信息进行推断。"[1] 换言之，阅读 可以带给你无与伦比的脑力锻炼 ，大脑始终都是一块特殊的肌肉，用得越多，它就越强壮。

- 阅读可以提高你的记忆力。 因为在你阅读的时候，你的大脑得到了很好的锻炼，你的大脑以更高的强度运作。其中的一个重要受益者就是你的记忆。芝加哥拉什大学医学中心（Rush University Medical Center in Chicago）的罗伯特·S.威尔逊（Robert S.Wilson）博士进行的一项研究表明，阅读对缓解记忆减退具有显著效果。他指出："我们不应该低估日常活动的作用，比如阅读与写作对我们的孩子、我们自己、父母以及祖父母的影响。我们的研究表明，在人的一生中，从童年到老年，都是通过参加这些日常活动锻炼自己的大脑的，而参加这些活动对于老年人的大脑健康尤为重要。"[2]

- 阅读可以改善你的注意力。 我们坐下来阅读的时候，哪怕是花点时间看报纸的时候，我们也需要做好一件事情，那就是训练我们的注意力集中在阅读这项活动上。与我们浏览互联网或者在视频网站上观看视频不同，在阅读的时候，我们通常会将绝大部分注意力放在我们正在阅读的内容上。这样的练习可以让我们在完成其他任务的时候也能投入同等水平的注意力。

- 阅读可以增加你的词汇量。 有些人因为言语谈吐而显得非常聪明。如果你遇到这样的人，你会作何反应？在大部分情况下，你会更加尊重他们，甚至心怀一丝敬重。这类因为言语谈吐而显得聪明的人与常人相比，具有更强的扩充词汇的能力，拥有的词汇量也更大。阅读可以让你成体系地积累词汇量。你阅读得越多，你接触到的语言范围就越广，接触到的语言使用环境也就越多。而且阅读是集中注意力的极佳方法，所以你可以在阅读的时候汲取大量的知识，而且在需要的时候可以轻松地学以致用。

- 阅读可以提升你的想象力。 无论是在学习还是在工作中，如果有人曾向你给出写作提示，你就会明白如何下笔；如果有人帮助你开头，这通常会让创造性思维变得更加容易。从本质上讲，阅读让你不断地给自己一个又一个提示，“从这个人的角度来看，事情是怎样的？”“我该如何使用这项技术来提高工作效率呢？”“吉姆·奎克帮我进入无限可能的境界之后，我首先要做的事情是什么？”出色的想象力帮助你洞察到生活中更多的可能性，而阅读让你的想象力保持活跃状态。

- 阅读可以提高理解力。 学习有多种形式，如果把学习作为一种获取成功的方法，那么这种方法中蕴含诸多要素。敏锐的思维能力和娴熟掌握各种技能是成功的关键，但是我们也不应该忽略共情能力和理解能力。阅读让你接触到以前从未经历过的生活、从未想象过的经历、与自己截然不同的思维模式。这些都能培养你的共情能力，让你理解你自己世界以外的世界是如何运转的。

 大脑升级训练

你可以更快速地阅读，理解得更深刻，体验到更多的乐趣，这个月你会首先阅读哪一本书？列出你想要开始阅读的3本书。

阅读速度自我评估

你需要做的第一件事就是确定你目前的阅读速度，即你的基础阅读速度。这个阅读速度是以每分钟的阅读字数来衡量的。为了测试这个速度，你需要准备一本易读的小说、一支铅笔和一个计时器，然后按照下列步骤操作。

1.将计时器设置为计时2分钟。

2.以自己觉得舒服的速度进行阅读，当计时器响起时停下来，并且在你读到的地方做个记号。

3.数出书中3行的总字数，然后除以3，这是每行的平均字数。

4.数出你刚才读完的行数，只有字数超过半行的才能算作一行。

5.将每行的字数乘以你刚刚阅读的行数，即将步骤3和4的答案相乘。

6.将这个数字除以2（因为你读了两分钟），这就是你每分钟阅读的字数。

现在就完成这个评估，在继续阅读后面的内容之前，完成这项练习至关重要。把结果写在下面：

你现在的阅读速度是多少？________字/分钟

对于读者来说，普通人阅读英文的速度通常在每分钟150～250个单词之间。这个数值随材料的难易程度而变化，如果你的阅读速度远低于每分钟100个单词，那么可能是因为材料太难了，或者你需要相关的辅导（这并不影响你利用本书的技巧）。

假设一个人的阅读速度是每分钟200个单词。这个人每天阅读和学习的时间是4小时。而另外一个人的阅读速度是每分钟400个单词（前者的两倍），那么阅读和学习同样的内容，他的用时是前者的一半。速度更快的读者每天至少可以节省2小时。

 大脑升级训练

如果你每天可以节省2小时，你会用富余的2小时做什么？花点时间，写下你将如何使用每天富余的2小时。

阅读面临的挑战

出于种种原因，有的人压根不读书，有的人阅读量极少。你每天在工作上要花费大量的时间，一天下来筋疲力尽。选择看电视、看电影、听音乐等被动的娱乐比选择阅读更加轻松。如果娱乐都要如同工作一般，你宁愿去玩电子游戏。我很清楚你的想法，但是如果你认同我前面列出的阅读的好处，你应该知道，你需要在一天的生活中抽出一些时间留给阅读，而且要日复一日坚持如此。

人们放弃阅读的另外一个关键原因是，他们觉得阅读是一个劳神费力的过程。读完某本书中的一页内容可能需要5分钟，读完一本300页的书花费的时间太过漫长，仿佛是从纽约步行近1000公里前往佐治亚州。

人们阅读速度缓慢，也有诸多原因。一是因为他们很早就停止了学习如何阅读，一般是在小学二年级或者三年级的时候，他们的阅读水平（更重要的是他们的阅读技巧）在此之后从未有太大的提升，即便他们并没有停止学习，但是始终饱受阅读水平和阅读技巧方面的限制。二是因为他们没有让自己在阅读的时候完全集中注意力。在阅读的同时，他们还会做其他事情，比如和孩子们聊天，看电视，每隔几分钟检查一次电子邮箱等。因此，因为注意力不够集中，他们无法理解正在阅读的内容，最终他们发现自己在一遍又一遍地阅读相同的段落。

我们的阅读效率取决于两个因素：阅读速度和阅读理解能力。在研究提高阅读效率的各种方法之前，我们首先需要看看阻碍我们更快速阅读的3个障碍。

1.回读

这种情况是否发生在你的身上？你在读某本书时，已经读完了其中的一行，然后发现自己又在重新阅读这一行。或者你会发现自己在“漫无目的地阅读”（盲目地返回之前阅读的部分重新阅读）？“回读”（regression）是一个术语，用来描述一种偏好，是指你的目光不得不返回读过的部分，阅读此前已经读过的文字。几乎每个人都会或多或少地存在这种行为，而且大多数的时候都是下意识的。我们相信这种方式可以增进我们的理解，事实上，这反而会妨碍我们的理解。通过回读或者跳回此前的句子、段落重新阅读，阅读会因此失去意义，丧失精髓。回读严重影响了阅读的过程，同时也降低了阅读的速度。

2.过时的技巧

阅读并不是对智力的考量，而是一种技能。只要是技能，就可以习得，可以提高。你上次聆听讲授如何进行阅读的课程是在什么时候？对大多数人来说，应该是在小学四年级或者五年级。如果你也属于这类人，那么你的阅读技巧可能还和从前一样。这就是你面临的挑战：从那之后，你阅读的内容从数量和难度来看是否发生了变化？你阅读材料的复杂性急剧增加，而你的阅读技巧却止步不前。

3.　默读

默读是一个用来形容你内心声音的有趣词语。在你读本书的时候，你是否注意到你的脑子里有一个声音在读出你阅读的内容？但愿那个声音是你自己的声音。默读把你的阅读速度限制在每分钟几百个单词的水准。这意味着你的阅读速度并不等同于你的思维速度，而是受限于你说话的速度。实际上，你大脑的阅读速度要快得多。

默读的声音从何而来？对大多数人来说，它来自人们刚开始学习阅读的时候。那时，你必须大声朗读，只有这样，你的老师才能知道你的读音识字是否正确。你还记得原来你必须和其他孩子围成一个圈，大家轮流大声地朗读吗？对很多人来说，这是一件令人紧张的事情。你会面临巨大的压力，因为你必须准确地说出每个词。你的发音非常重要，正是在这个时候，你的大脑把二者关联起来：如果要理解阅读的每个词，就必须发音正确。

后来，你被告知不要大声朗读，只能默读。就是在这个时候，你把“阅读的声音”内化于心。从那时开始，大多数人就一直在这么做。这是因为你相信，如果你听不到阅读的内容，你就无法理解这些内容。事实并非如此。

我们来举个例子：我们知道约翰·F.肯尼迪总统的阅读速度极快，每分钟阅读速度可以达到500～1200个单词。他还让速读教练培训他的工作人员。但是，他的演讲速度并不快，保持在每分钟约250个单词。非常明显，他在阅读的时候并没有在脑海中读出阅读的内容。所以，要理解阅读内容并非一定要把它们在脑海中读出声来。

现在我们先停下来，请你在脑海中想象一辆汽车，可以是你自己的，也可以是其他人的。它是什么样子的汽车？什么颜色？现在就做这个小练习。

你脑子里的汽车是怎样的？你可能会说："它是蓝色的，有4个轮胎、棕色的真皮座椅。"我想问一下，你脑海中有没有出现过"蓝色""轮胎"或"真皮"这些词，还是你构建了一幅画面，画面中的汽车就是这个样子？对大多数人来说，大脑主要是通过画面进行思考，而不是文字 。正如我们在上一章中讨论记忆的时候提到的，文字只是我们用来交流思想和画面内容的一种工具。

在阅读的时候，通过将材料形象化，可以极大地提高阅读的速度和理解水平。没有必要"说出"阅读的内容，因为这会花费太多的时间。比如你在阅读句子的时候，看到标点符号，不会看到之后读出"句号、逗号、分号"。你不会这样读一句话："我刚刚买了几个牛油果顿号蓝莓逗号还有西蓝花句号。"因为你知道标点符号只是代表各种意思的符号而已。

文字也是符号。在读出词汇之前，你已经看到了95%的词汇。你不需要读出这些单词，就像在英语中没有必要把填充语读出来一样。识别这些词语依靠的是你的视觉而非听觉。你需要理解的是词语所代表的意思。而且词语的意思以画面的形式呈现，理解起来会更深刻和记忆效果更好。明白这个概念是减少默读的第一步。

关于阅读的错误观点

错误观点1：阅读速度较快的读者不能很好地理解阅读内容

这完全是阅读速度较慢的读者散布的谣言，事实并非如此。实际上，阅读速度较快的读者往往比速度较慢的读者理解得更好 。打个比方：当你开着车在一条安静的街道上缓慢行驶的时候，你可以做很多事情。你可能边开车边听广播节目，喝着绿色果汁，向邻居招手，哼唱着你最喜欢的歌曲。你的注意力并没有集中在任何一个地方，只是在不断地跳动、游弋。

再想象一下，你正在赛道上全速行驶，而且马上要通过发卡弯。你是会集中注意力还是注意力涣散？我敢打赌，你肯定会极度专注，注意自己车辆的前后情况还有前面车辆的情况。在你的脑海里，你绝对不会考虑各种杂事，比如你需要干洗的衣服。这个道理也适用于阅读。提高阅读理解能力的关键是集中注意力。有些人阅读速度过慢，这会令他们的大脑感到无聊、厌烦。这样，大脑就无法很好地集中注意力。你的大脑可以处理大量的信息，但是大部分人在阅读的时候只是断断续续地给大脑提供信息，一……次……一个……词。以这个速度提供信息，大脑根本“吃不饱”。

这就是你会走神甚至做白日梦的原因。如果你不能给大脑它所需的刺激，注意力便会以分心的形式飘到其他地方娱乐。你可能会发现，自己在想晚饭要吃什么，明天的约会要穿什么，或者在听大厅里的谈话。我此前问过大家，你是否会读完一页书或者一段话，但是不记得刚才读到的内容。这正是因为你读得太慢，大脑感到厌烦，失去了兴趣，它索性不再关心阅读的内容。或者你可能纯粹是把阅读当作催眠药，看着看着就睡着了。通过加快阅读速度，你的思维会得到应有的刺激，注意力也会更集中，理解也会更深刻。

错误观点2：想要提升阅读速度很难，必须更加努力

提升阅读速度意味着你在阅读的时候可以更轻松，主要是因为受过训练的读者不会像阅读速度较慢的读者那样回读已经读过的内容。阅读速度慢的读者会停在某些内容上，反复阅读，然后再看后面的内容，之后又返回此前看过的内容，如此往复。这种情况贯穿于他们整个的阅读过程。这反而需要投入更多的精力，劳神费力且枯燥乏味。阅读速度更快的读者阅览内容更轻松，而且所需时间更短 。这又促使他们的阅读效率更高，因为他们投入的时间更少，阅读过程中收获得更多！

错误观点3：阅读速度快的读者无法享受阅读乐趣

事实并非如此。想要欣赏一件艺术品，没有必要去研究它的每一个笔触。与此类似，想要实现书本的价值，也没有必要去研究书中的每个词汇。接受阅读训练最大的好处就是让你的阅读更加灵活。阅读速度更快的读者可以选择加速阅读无聊和无关紧要的内容，或者减慢速度甚至反复阅读令人兴奋或者重要的信息。灵活性就是力量。阅读速度更快的读者在大多数的时候都可以更好地享受阅读带给他们的乐趣 ，因为他们知道阅读不会占据他们一整天的时间。

视觉定速器：用手指辅助阅读

当你年幼的时候，可能有人告诉你阅读的时候不要用手指指着字词。传统观念认为，这样做会减慢你的阅读速度。但是孩子自然而然就知道，用手指在阅读中做引导，可以帮助他们的目光保持专注，防止目光游移到别的事情上。实际上，用手指帮助阅读可以提升阅读速度，因为眼睛会受到运动物体的吸引。

明白这个道理是一回事，去体验是另一回事。让我们重新阅读你之前用来做阅读速度评估的材料（第265页），这次练习使用手指帮助你阅读。从头开始，用你的手指指着字词。在你上一次结束的地方停下来。不要担心理解的问题，也不要计时，因为这只是练习。这个练习的目的是让你熟悉在阅读时使用手指。

完成后，将计时器设置为计时2分钟。从你第一次评估结束的地方开始。继续阅读，直到计时器响起。计算出你新的阅读速度（依旧使用手指辅助），然后把结果写在下面：

我新的阅读速度是________字/分钟。

研究表明，在阅读时使用手指可以将阅读速度提高25%～100%。练习在阅读的时候使用手指的次数越多，取得的效果就会越好。就像你学习开车的时候一样，一开始可能会略感紧张，但是要有耐心，记住磨刀不误砍柴工，要想后期学习起来势如破竹，就要在前期付出更多的努力磨砺技能。

用手指辅助阅读，还会将你的另一种感官——触觉引入学习过程。如同嗅觉与味觉紧密相连一般，视觉与触觉也密切相关。当你向孩子展示一些新鲜事物的时候，孩子会如何反应？孩子的本能是想要去触摸这个物体。

使用手指辅助阅读可以显著地减少回读，所以随着练习的增多，你的阅读速度就会提高。你的眼睛会自然地被运动的物体吸引，所以通过移动手指，随着阅读过程的推进，你的眼睛回看的概率会大幅降低。

单是练习用手指辅助阅读就能显著提高你的阅读速度和理解能力，它会彻底改变你的学习效率。如果你的手指累了，就可以练习使用你的整个手臂，来回移动。手臂的肌肉群更大，不易疲劳。

如何进一步提升阅读速度

下面还有很多方法，可以帮助你进一步提高阅读速度。

阅读就像锻炼

当你锻炼身体的时候，如果你对自己的肌肉呵护备至，你就不要指望它们会变得更发达。你必须增加肌肉的负荷，让它们感到有些不适，这样才能达到锻炼的效果。如果你强迫自己提升阅读速度，你的“阅读肌肉”也会变得更加强健，曾经感到困难的事情也会变得轻松起来。你可以读得更快，只要训练自己这么做就可以了。经常跑步的人肯定知道，在跑步机上训练，如果持之以恒，就会发现自己越跑越快。一周以前难以完成的配速现在跑起来会很轻松，因为你逼迫自己向卓越的方向迈进了一步。

为了让你的阅读速度更进一步，尝试下面的练习：你需要一本容易阅读的小说、一支铅笔、一块手表或计时器。

- 舒适地阅读（使用手指或视觉定速装置），持续4分钟。将计时器设置为计时4分钟，其余习惯与从前一样。当你的计时器响起时，在你读到的那一行做个记号。这是你的“终点线”。
- 现在把你的计时器设为计时3分钟。这次的目标是在计时器响起之前到达刚才的“终点线”。开始（用你的手指辅助）阅读，直到在3分钟内读完步骤1中的行数。
- 将计时器设置为计时2分钟。不要担心理解的问题。试着在2分钟的计时器响起之前赶到“终点线”。使用阅读视觉定速器，逐行移动辅助阅读。让你的眼睛尽可能地快速移动从而跟上你快速移动的手指。
- 最后的挑战。将你的计时器设置为1分钟。尽最大的努力在1分钟内到达“终点线”。不要跳过任何一行，这次同样不要担心理解的问题。
- 现在深呼吸一下。把你的计时器设为计时2分钟。从你的“终点线”开始阅读一个新的部分。以舒适的速度阅读，注意理解。计算你阅读的行数，乘以每行的字数，然后将这个数字除以2。这是你新的阅读效率。写在这里：________字/分钟。

感觉如何？通过前述练习，你会发现自己的阅读速度提高了。这就好比：如果你在高速公路上以每小时65英里的速度行驶，然后因为交通堵塞，减速到每小时40英里，你会感受到速度的差距。这是因为你习惯了高速驾驶。但在现实生活中，你绝对不想慢吞吞地开车，因为速度落差太大了。

这个道理也适用于阅读。如果你强迫自己把阅读速度提高到习惯速度的2倍甚至3倍，当你最终将阅读速度降低到一个舒适的速度时，你会觉得原来的阅读速度特别慢。

你每天至少需要做一次前述练习，直到达到自己满意的水平。安排好你的阅读时间，就像体育锻炼一样，你不能指望锻炼一次就能终身健康。你必须坚持定期阅读，否则你的“阅读肌肉”会变得虚弱不堪。

拓展你的外围视觉

外围视觉是你的眼睛一眼就能看到的字词的跨度。通过增加外围视觉，你可以看到和记住更多的单词。大多数人接受的教导是一次只能读一个单词。事实上，你有能力阅读更多的内容。

对于读者来说，初学英语阅读的时候，别人教会我们字母，然后组合成更大的单位——单词。当我们还是孩子的时候，我们会根据字母读出每一个单词。例如，单词report会被分为几个字母，这样我们就能理解它的意思了，R-E-PO-R-T，report（报告）。随着年龄的增长，我们阅读的时候已经不会再留意字母，我们看到的是更大的单位——单词。

我们的阅读速度受到限制，原因之一就是我们一次只读一个单词。但是，如果我们把card（卡片）这个单词放在report（报告）之后，我们就会得到新的词组——report card（成绩单）。两个词各有不同的含义，但是现在你的头脑把它们看作一个整体。你的大脑能够同时看到这两个词并将其视为一个整体，大脑也能够同时看到许多单词，并且把它们视为一个整体。这样，你的阅读速度将达到更高的水平。就像你看到的是单词不是独立的字母一样，技术娴熟的读者看到的是多个单词（或者想法）而非独立的单词。

数数

按照我前面介绍的练习进行训练，你在阅读时默读的情况会有所减少。因为你需要读得更快，在这个过程中，你“说出”单词的难度会加大，哪怕是在脑海中说出单词也会变得困难。当你的阅读速度达到一定水平（大概是每分钟300～350个单词），你就不可能默读出所有内容了。当你跨过这一门槛的时候，你的大脑将开始从说出单词转变为将它们可视化。读一本书更像是看一场电影。

数数是另一种可以帮助你淹没内心声音的方法。这个过程看似简单：一边阅读一边大声数出“1，2，3……”，你会发现你很难在大声数数的时候在心里说话（默读）。这样可以减少默读的情况，让你看到画面而不是说出字词，从而提高阅读速度和理解水平。

人们更容易记住和理解他们看到的东西，而不是他们听到的东西。这很容易理解，大多数人都能回忆起别人的长相，但是记不住别人的名

字。通过练习，你的阅读速度会提高，因为你不再读出每个单词。起初，你可能会有点困惑（你对阅读材料的理解甚至可能会下降），但是不久之后，你的大脑会厌倦数数，最终会停止这么做。练习之后，你可以更好地将阅读材料可视化，从而更深刻地理解材料，所以你的理解力也得到了提升与拓展。

成功案例

我们的学生在速读方面的成功故事数量众多，完全可以专门出本书了，我们会定期把它们发布在社交媒体上。我们刚刚收到了一位学生的分享。曾经莎拉的阅读速度很慢，而且她很难集中注意力，觉得自己根本记不住别人的名字以及其他各种事情。她在这方面挣扎多年，认为自己已经没有机会去提升自己的阅读能力或者学习能力。

在我的课程中，我特别向我的学生保证，我们的目标不是追求完美，而是追求进步，这引起了莎拉的共鸣。她意识到一直以来，她追寻的解决方案都过于复杂，而我们教授的方法和技巧是很容易被忽视或轻视的，因为它们都非常简单，但是极其有效。她决定把自己的疑惑、顾虑抛诸脑后，全身心地投入，全力以赴地学习。

摆在我们面前的事实不容辩驳，莎拉取得了巨大的进步：她的阅读速度现在提高了两倍。此前她的阅读速度是每分钟253个单词，现在已经提高到每分钟838个单词。她的一天从阅读开始，这让她感觉到在一天伊始就已经小有成就，也为一天的生活营造了积极向上的氛围。

卢是我的另外一名学生，在学会了我教授的技巧之后，他感到非常受用，他的阅读能力也显著提升。卢擅长高水平的左脑科目，比如工程学和数学，他获得了电气工程学士学位。但是他在英语课上表现得非常吃力。在他的整个学生时代，读懂阅读材料、理解阅读材料背后的深层意义总是困难重重。实际上，他觉得自己能够顺利毕业只是因为他的老师出于同情给了他本来无法拿到的成绩。

卢开始上课学习如何阅读的时候已经35岁了。虽然那些课程对他有所帮助，但是在4年的时间里，他发现自己的阅读水平仍然停留在小学二年级的水准。虽然相比过去，他已经有了一定的进步，但是距离他想达到的水准依旧有很大的差距。在阅读过程中，他依旧无法理解词汇的含义和掌握概念，他为此感到非常沮丧。之所以会出现这种问题，主要是因为他一直试图以死记硬背的方法来学习，一遍又一遍地阅读相同的段落，希望自己能够记住所读的内容。但是结果却是在读完一页书时什

么都没有记住。

虽然现在他已经取得了显著进步，但是对卢来说，找到正确的课程非常关键。我的记忆教程教给他如何记住他正在阅读的材料，他开始在阅读时投入更多的时间将文字形象化，他用左手作为定速器来刺激他的右脑。现在他终于能够顺畅地阅读和理解自己所读的内容了。

补充阅读小窍门

• 把你的书竖起来。如果书是被平放在书桌上，可能会有如下结果：

* 你不是以直视的角度看到书中的内容，这样会给你的眼睛带来不必要的压力。

* 你采取弯腰驼背的坐姿才能看清楚阅读的内容，这会扰乱你体内的血液循环，让你感到疲倦。

• 每次阅读只持续20～25分钟。记住首因效应和近因效应。此外，如果你的眼睛感到疲惫或干涩，休息一下。闭上眼睛，让它们休息休息。

• 让阅读成为一种习惯。那些在生活中取得巨大成功的人们几乎都是狂热的阅读者。伟大的读者会定期阅读。关键在于让阅读成为一种习惯，让自己养成这个习惯吧。

 大脑升级训练

每天至少留出15分钟用来阅读，把阅读视为一次重要的约会，在日历上标注出阅读时间。努力让阅读成为你的日常习惯。

小结

突破你在阅读和学习方面的极限，能给你带来无与伦比的自由。能够最大限度地利用自己学习能力的人，在生活中能够体验到掌控一切的快感并且充满自信，不会被任何任务或者挑战吓退。在我们进入下一章之前，尝试以下内容。

- 评估你现在的阅读习惯，确认你想对哪些做出改变。任何转变的第一步都是需要认识到是什么阻碍了你，并且注意到它在你的实践中于何时出现。
- 每天用视觉定速器练习阅读。每天安排10分钟的阅读时间用来锻炼你的“阅读肌肉”。
- 把这个月你想读的书列一份清单，读完后记录下能改变你生活的内容。

第15章 如何敏锐思考

Henry Ford

亨利·福特

美国福特汽车公司创始人

思考是世界上最艰辛的工作，所以很少有人愿意从事它。

为什么从不同角度思考问题非常重要？

人们使用大脑的方式有哪些？

通过多角度思考问题，我们可以驾驭怎样的超能力？

想要取得巨大的成就，通常需要全新的思维模式。这个观点来自阿尔伯特·爱因斯坦的一个假设："依靠提出问题时的思维是无法解决这个问题的。"这是一句至理名言。通常情况下，我们在工作、家庭生活和学习中思考问题都倾向于从某个固定视角出发，这种视角会屏蔽一切不符合这一视角的观点。其中存在两个关键问题。第一，任何视角都应该定期接受质疑，以此确认其是否依然正确。例如，在很多情况下，某家公司倒闭，究其原因是它看待市场始终拘泥于一种方式，以至于它无法看到目标受众对于公司产品的反响已经大不如前。第二，每种思考模式都有其弊端，只有引入新的思考模式才能解决问题。

为什么大多数人都被困在有限的思维范围之内？我想这个问题的答案和我们讨论注意力时的答案是一样的：因为我们在学校的时候，学校不知何故没有设置"思考课程"。幸运的是，学习这门课永远不会太晚，现在你就可以在这里报名入学了。

思考帽

爱德华·德·波诺（Edward de Bono）博士提出了"六顶思考帽"的概念，我们经常会陷入各种刻板的思考模式，这种方法可以帮助我们脱身。[1] 这种方法经常被用来帮助特定群体提高解决问题的成效，任何希望保持思维鲜活的个人也能很轻松地使用这种方法。"六顶思考帽"的核心概念是把六种不同的思维模式比喻为可以逐步戴上的帽子。

- 当你戴上白色的帽子时，你便进入收集信息模式。在这种模式下，无论你面对的是什么问题，你的焦点是尽可能地收集更详细的信息，获得解决问题所需的所有事实。为了帮助你记忆，想象一下你穿着

实验室里的白大褂。

- 你换上了一顶黄色的帽子，这是为了给思维带来积极乐观的情绪。在这种模式下，面对问题或者挑战，你会努力地寻找积极的因素，突出其中的固有价值。为了帮助你记忆，想象一下明媚的阳光洒满全身。
- 接下来，你会戴上一顶黑色的帽子，思维也会从看到挑战中积极的一面转向思考其中的困难与陷阱。在这种模式下，你会直面问题无法成功解决的后果。记忆小窍门：想想法官的长袍。
- 试过了黑色的帽子，现在该戴上红色的帽子了，让情绪发挥作用。在这种模式下，你对问题抱有的感觉与情绪可以得到充分释放，甚至可以表达自己的恐惧。这也是你可以进行猜测，让自己直觉发挥作用的时候。要想记住这种模式，你可以想象一颗红心。
- 现在轮到绿色的帽子了。当你戴上绿色的帽子时，你处于创造模式之中。此前，你已经让情绪参与到思考的过程中，戴着这顶帽子你会理性分析问题。你会问自己，你能给已知的问题带来什么新的想法？你如何才能用一种前所未有的方式完成任务？记忆小窍门：想象一下清新的绿草。
- 最后，戴上蓝色的帽子进入管理模式，确保前面的过程都已经有效完成，前面的每顶帽子都能让你有所收获、有所受益。通常情况下，企业会从一开始戴上蓝色的帽子，为某次会议设定目标，然后在会议结束时，再次戴上它。如果是你自己使用“六顶思考帽”，你也可以考虑先戴上蓝色的帽子。想要记住蓝色的帽子，想一想蓝天。

对于如何解决问题，德·波诺创造了一种新颖、独特、组织精巧的方法。这种方法的核心是清晰地定义了从各个方面看待问题的方式。第一，你要确保自己清楚到底需要解决什么问题。第二，你要确定所需的所有事实都已经摆在面前。第三，你要确保你能从积极的角度来处理问题。第四，你要直面眼前的挑战，让自己体会到内心真实的感受。第五，你要让自己从前所未有的角度解决问题，自由发挥想象力。第六，你再回到出发点，确保你已经解决了本次思维周期想要解决的问题。

可以思考一下在“六顶思考帽”这种方法中，我们用到了多少种不同的思考方法。你客观分析，感情充盈，锐意创新。你会探索问题光明的一面，也会探索其黑暗的一面。而且几乎可以肯定的是，你在运用“六顶思考帽”时，用到了平时并不常用的思维模式（尽管从现在开始你可能会

每天使用这些思维模式）。爱因斯坦会为你感到骄傲的，因为你已经开始用新的思维模式解决问题了。

大脑升级训练

现在思考一个你需要解决的问题，可以是“我怎样才能得到那份工作”，也可以是“我怎样才能更好地与家人沟通”，任何问题都可以。请使用“六顶思考帽”的思维模式，从不同的角度思考你想要解决的问题。

你到底有多聪明

拥有帮助我们以不同的方式进行思考的方法为何如此重要？因为我们总是倾向于以一种占据主导地位的方式使用自己的聪明才智。哈佛大学教育研究生院（Harvard Graduate School of Education）认知和教育学教授霍华德·加德纳（Howard Gardner）博士对人类的智力进行了广泛的研究，据此把人类的智力划分为以下八种不同的形式。[2]

空间型智力。 以空间型智力为主导智力的人通常会从空间的角度思考问题。航空公司的飞行员通常都是空间思考者，那些擅长下棋的人亦是如此，两者都需要对事物在空间中处于什么位置最为合适拥有自己的理解。艺术家克劳德·莫奈（Claude Monet）是跃入我脑海中的另外一个例子，因为他在自己的绘画中对于空间的使用巧夺天工。

身体运动智力。 如果一个人以这种智力为主，他就会以身体作为一种表达或者解决问题的形式。体操运动员具有精致、敏锐的身体运动智力，鼓手也是如此。提到这种形式的智力，我首先会想到的就是维纳斯·威廉姆斯（Venus Williams），在网球场上，她用自己的身体展现了自己的天赋，这种方式鲜有人能企及。

音乐智力。 以音乐智力为主导智力的人对节奏、音高、节拍、音调、旋律和音色非常敏感。[3] 音乐家的音乐智力显然占主导地位，同时你也能在诗人的身上发现这种智力，因为他们对于韵律节拍的把握就像他们对于文字的把握一样精准、娴熟。音乐智力方面最具有代表性的典范就是音乐神童沃尔夫冈·阿马德乌斯·莫扎特（Wolfgang Amadeus Mozart）。

语言智力。 语言智力占主导地位的人对字词的所有含义了如指掌，而且不拘泥于字典中的死板定义。毫无疑问，作家具有这种特质，同是伟大的演说家和律师也具有这种特质。说到语言智力，我首先想到的就是威廉·莎士比亚（William Shakespeare）。

数学逻辑智力。 这是一种能看到“运动之间或者符号之间逻辑关

系”的能力。[4] 在发现或者寻找不同数字之间的关系时，数学家会感到非常自在。科学家同样也会画出物理对象之间的关系，或者画出作用在物体上的力之间的关系。提到这类智力，阿尔伯特·爱因斯坦会立刻跳入大家的脑海，他是其中一个典型的例子。

人际智力。 人际智力占主导地位的人天生就有极强的与他人沟通的能力，并且在任何时刻都能充分理解别人可能的感受。心理治疗师往往具备极强的人际交往智力，教师也是如此。提到人际智力，我马上会想到奥普拉·温弗瑞，因为她与任何人交谈时都展现出惊人的沟通能力。

自我认知智力。 如果你的自我认知智力占据主导地位，你就会对自己的内心感受有一种精准入微的感觉。自我认知智力较强的人非常擅长“测量自己的体温”。他们始终非常清楚自己的内心感受，知道是什么触发了自己的情感，也清楚如何管理情感触发因素。如果你的身边有能够在困难状况下保持冷静的人，那么他就属于自我认知智力较高的人。

自然认知智力。 这种智力表现在能够把自然界的复杂性尽收眼底。可能你看到的只是一片花田，而自然认知智力突出的人会看到几种不同的郁金香和薰衣草，还有被你认为是杂草的稀有草类。动物学家的自然智力通常非常突出，景观设计师也是如此。具备这种特质的人，我首先想到的是杰出的灵长类动物学家简·古德尔（Jame Goodall）。

在上述这些描述中，你是否看到了自己的影子？你很可能会发现自己具备多种智力，因为人们很少会只有一种形式的智力。你很可能在一两个方面表现得特别突出，而且你会经常用到其他几种智力。同时，你很可能会在清单上找到一些你很少使用的智力。

但是这八种智力的形式已经能够让我们分析出世界上所有成功人士的成功秘诀 。当你面临某项任务或问题时，它们中的任何一种都可能发挥作用。了解全部八种智力类型，具备相关意识，并且在使用其中一种智力的时候戴上你的“六顶思考帽”，这是让你思维无极限的有效方法。

你的学习风格是怎样的

就像智力的类型因人而异，人们学习的方式也不尽相同。自20世纪20年代以来，VAK学习风格模型一直为人们广泛使用。它可以向你展示你在学习新事物时的偏好，非常有用。

- V代表Visual（视觉），意思是你倾向于通过插图、图表、视频和其他视觉媒体进行学习。
- A代表Auditory（听觉），意思是你发现自己通过听进行学习是

最舒服的，比如听讲座、讨论、播客、有声读物等。

- K代表Kinesthetic（动觉），意思是你更喜欢通过身体互动进行学习。动觉型学习者往往从亲身实践的学习方法中获益更多。[5]

下面是一个快速测试，可以让你了解自己属于哪种学习者。

1.当你不理解或记不住某件事情的时候，这是因为：

a.它听起来并不耳熟，也没有引起你的共鸣

b.它看起来很模糊或不清楚

c.你无法操作或者触摸它

2.当你需要告诉朋友如何去你家时，你会：

a.在纸上画一张地图

b.口述方向给她

c.自己开车去接她

3.你住在旅馆里，有辆租来的车。你想拜访一位朋友，但是不知道他的住址。你希望他：

a.给你绘制一张地图

b.告诉你该如何走

c.开车来接你

4.在什么情况下，你觉得自己可以轻松地学习专业性较强的内容：

a.有专家为你进行讲解

b.把概念视觉化，可以纵观全局

c.通过实操学习或者切身感受学习内容

5.当你要做一道甜点给家人制造一点惊喜时，你会：

a.烹调熟悉的菜肴

b.翻阅菜谱寻找思路

c.寻求他人的意见

6.你要购买一个新的音响系统。除了价格，对你的决定影响最大的因素是什么？

a.朋友的推荐

b.个人感受

c.独特的外观

7.回忆一下你的生活经历，当你学习如何做某件事情的时候，比如玩一款新的棋类游戏。尽量避免选择对身体技能要求较高的活动，比如骑自行车。你怎样学习才能取得最好的效果？方法是：

a.看说明书、图片或图表

b.听别人解释

c.边做边学

8.你喜欢下列哪个游戏？

a.你画我猜

b.20个问题猜事物

c.你来比画我来猜

9.在计算机上学习使用新的程序。你会：

a.看说明书

b.打电话给朋友询问相关问题

c.打开程序自己摸索学习

10.你很容易留意到和注意到：

a.某个音响系统飘出的音乐的品质

b.颜色、形状或者样式是否彼此冲突

c.穿着的衣服是否舒适

11.当你不确定单词的拼写到底是“separate”还是“seperate”时，你会：

a.在脑海中回想单词的样子，选择看起来顺眼的那个

b.读出来，选择顺嘴的那个

c.写出来，选择顺手的那个

12.新电影上映了，影响你是否去观影的最主要原因是什么？

a.朋友或者家人谈论到这部电影

b.本能或者直觉上觉得自己应该去看

c.电影的预告片

13.什么时候你最容易记住道路方向：

a.在听到道路方向的时候重复它们

b.在脑子里勾勒出道路地图

c.本能地感觉怎样才能到达目的地

14.你更喜欢怎样的老师或者培训师：

a.使用课堂材料、流程图、图标和视觉辅助的

b.带领学生进行实地参观、试验、实践的

c.进行讨论、嘉宾演讲和对话的

15.一旦你完全理解了一个新的观点：

a.它是实实在在的或者你对它有一种感觉

b.你能把它说得清清楚楚

c.你能够勾勒出它的画面

16.要想做出最佳抉择，你需要依赖：

a.本能

b.看起来最清楚的

c.听起来最棒的

17.在聚会上，你对哪种人最感兴趣：

a.风趣幽默、口齿清晰的演讲人

b.传递暖心且惬意感受的人

c.散发出视觉魅力的人

写出你的答案，对照下面的答案，看看你属于哪种学习风格。

1.a（A）b（V）c（K） 7.a（V）b（A）c（K） 13.a（A）b（V）c（K）

2.a（V）b（A）c（K） 8.a（V）b（A）c（K） 14.a（V）b（K）c（A）

3.a（V）b（A）c（K） 9.a（V）b（A）c（K） 15.a（K）b（A）c（V）

4.a（A）b（V）c（K） 10.a（A）b（V）c（K） 16.a（K）b（V）c（A）

5.a（K）b（V）c（A） 11.a（V）b（A）c（K） 17.a（A）b（K）c（V）

6.a（A）b（K）c（V） 12.a（A）b（K）c（V）

你的答案会让你更好地认识到自己是什么样的学习者。在大部分情况下，你会发现你是听觉（A）、视觉（V）和动觉（K）混合型学习者。但是你会发现三者中的某一种在你的学习中处于支配地位。要想突破自己在思考中的限制，并清楚自己的主要学习风格非常重要，因为这样你就可以有意识地努力将其他风格引入自己的学习中。

心智模型

心智模型是一种帮助我们理解周围世界的思维结构 。你可以把心智模型想象成各种捷径。例如，我们都听说过供需的经济心理学模型。你可能已经熟悉这个概念，即供给代表市场中可以获得的某种东西的数量，无论是服务、产品还是商品，都包含其中。我们在综合考虑了市场

对它的需求后就确定了这件东西的价值，通常情况下，价值又决定了价格。这个模型是一种快捷方式，它可以帮助我们理解在市场中到底发生了什么。它并非总是准确无误的，也不能解释所有涉及其中的因素，但是它是评估物品价格或价值的简单方法。

心智模型能够训练你的思维；毕竟，你不可能轻易地提升思维能力，达到你期望的水平；相反，无论你的状态有多好，最后常常也只能发挥出自己平时训练的思维水平。在你评估想法、做出决策或者解决问题的时候，心智模型可以作为一条捷径，为你节省宝贵的时间和精力。

在接下来的几页中，我将介绍一些我最喜欢的思维模式，帮助你更快速、更敏锐地做出决策，创造性地解决问题。

决策：40/70法则

快速决策的最大障碍之一是我们总是感觉没有足够的信息来做出“正确”的决定。美国前国务卿科林·鲍威尔（Colin Powell）用他的40/70法则解决了这一问题。[6] 他的法则是，在你可能获得的所有信息中，在获取40%的信息之前，永远不要做出决定，收集的信息也不要超过可能获得信息的70%。根据鲍威尔的说法，若获取信息不足所有信息的40%，你并不是在做决策，而是在猜测，而若获取信息超过所有信息的70%，你会在做决策时犹豫不决。当然，这意味着你需要接受自己可能会犯错这个事实，这种态度在任何情况下都是必要的。

“当你已经掌握了70%的信息时，你应该做出决定，因为如果不做决定，你可能会坐失良机。根据我自己的经验，你应该尽力获取信息，然后关注自己的直觉，通过你依靠知识积累形成的本能做出决定。有时我的大脑分析的结果，并不是我最终采取的方案。”鲍威尔说道。[7]

工作效率：创建清单，列出需要避免的事情

乍看之下，这可能有违直觉，但是有时候知道不应该做什么和知道应该做什么同等重要。这个策略最大的优点是把你的注意力引向问题本质，避免关注当下不重要的事情。

通常，在项目开始的时候，甚至是在忙碌的一天，决定到底该关注什么内容常常令人头疼不已、不知所措。需要避免的事项清单是一件强有力的工具， 因为从一开始你就可以决定先把哪些东西甩在一边。当我们写出某天的任务清单时，通常不会区分优先顺序，也不会给这些任务赋值。传统的待办事项清单很容易沦为记录当天所有需要做的事情的流水账，而无法区分哪些事情价值最大，需要最先完成。

为了不让你的“需要避免的事项清单”上只是充斥着“避免使用社交媒体”这样的事情，让我们来看看你到底应该如何列出这份清单。

- 首先，写下那些可能很重要但因为外部环境而无法完成的任务。也许你在等别人发来的电子邮件，或者你在等同事完成项目中他们应该负责的部分。

- 接下来，写下那些你认为需要完成但不会给你的生活增加价值的任务，即那些在你的眼中属于既费事又毫无意义的事情。你可能会问自己，你是否可以委派或雇用其他人来做这些事情。你可能还会问自己，除了你，是否还有人关心这种任务是否完成。我的看法是，你最好把时间花在能推动你的生活和事业向前发展的任务上。

- 然后，你需要写出在当前的任务和尚未完成的任务中，哪些任务即便你投入额外的精力，也不会有所改善。这可以包括已经进入正轨形成体系的事情，比如为孩子们做午餐，或者在工作日的早上和团队成员开短会。这些都是你日常工作、生活的一部分，它们不应该成为你每天的待办事项。

- 最后是一些紧急任务，这些任务通常是别人给我们布置的待办事项，比如对某个项目进行事前背景调研或者打电话进行事后回访。这些任务可能确实必要，但是可能并不需要你去完成。[8]

“需要避免的事项清单”完成之后，它读起来应该像一份反向的选项清单，这份项目清单里的事情是你无暇去做的。这样，你就可以很容易地找出哪些事情能够真正地推动你前进，然后你就可以把注意力集中在这些事情上。


大脑升级训练

现在就行动起来，花点时间，列出今天的“需要避免的事项清单”。为了集中注意力，实现目标，你今天需要避免哪些事情？清单要具体，在这份清单里，在某个事项前打钩意味着你没有做那件事情。

解决问题：研究你的错误

花些时间研究我们所犯的错误，特别是那些会对我们生活产生持久影响的错误，我们就可以把每一个错误变成一个学习的机会。使用本模型评估到底是哪里出了问题，以便下次可以获得更好的结果。

- 首先，我们需要搞清楚事情的来龙去脉。通常情况下，我们总是会混淆因果关系和相关关系，所以首先要了解事情的具体经过以及是什么导致了过失或者错误。

- 接下来，问问自己，为什么会发生这些错误。寻找错误背后的深层次问题。你可能会通过问“为什么”完成这个过程，直到你做到刨根问底，弄清楚了错误背后的所有深层次问题。
- 然后问问自己，怎样才能在未来避免再犯同样的错误。如果导致错误的某些因素不在你的控制范围内，思考如何防止这些无法消除的因素。
- 最后，使用你从本练习中学到的内容，确定你如何才能创造最佳条件，帮助你在未来取得自己想要的成功。[9]

为了进一步阐述这个策略，让我们想象下述场景：你为自己孩子就读的学校精心策划了一场筹款活动，但是活动效果远远低于你的预期。首先，你需要弄清楚发生的情况。你和你的团队是不是没能鼓励大家捐款，还是捐款人未能如期出现？在这种情况下，让我们假设捐款人是有经济实力的，但是他们捐款的数额没有达到你的预期，或者在个别情况下，有人压根就没有捐款。

现在，你需要问问自己为什么。这和你表达捐款需求的方式有关吗？是否和捐款时间处于一年中的某个时间段有关？是否与社会总体经济形势的好坏有关？记住，这些问题还会引出其他问题。在我们模拟的这个场景中，让我们假定你可能没有强调募款活动的重要性，因为可能两个月之前，学校刚刚举行了一场募款活动，你不想显得咄咄逼人，你过于礼貌，导致了潜在的捐款人认为这项活动并不重要。

如何避免这种情况再次发生？你要决定下一次开展募捐活动时，要在学年早些时候进行，无论其他筹款活动在时间上距离你的活动多么接近，你都要不遗余力地强调这项活动极具价值、非常重要，让捐款人心甘情愿地打开他们的支票簿。如果你意识到发布募捐活动信息的方式需要改进，就去学习这方面的课程。等到明年再次举行募捐活动的时候，你会做好更充分的准备。

策略：二阶思维

我们中的大部分人都会考虑行为的后果，但是很少有人会想到，我们的行动除了会对我们的生活产生的直接影响，还会产生第二阶影响。让我们来看看瑞安·霍利迪（Ryan Holiday）的著作《阴谋论》（*Conspiracy*），书中的高客传媒（Gawker Media）是美国内容最丰富也是最遭人厌恶的在线八卦杂志。《阴谋论》描述了企业家彼得·蒂尔（Peter Thiel）是如何策划并执行了搞垮高客传媒的计划的。[10] 蒂尔与

高客传媒结仇于后者在在线杂志中披露他的个人隐私。但是蒂尔并未立即行动，而是在10年的时间里与一个团队一起制订了摧毁高客传媒并让它无法东山再起的计划，然后按照战略逐步采取行动。不管你如何看待蒂尔的所作所为，你需要清楚这些行为绝不是一时冲动的产物。这就是二阶思维的一个经典案例，它体现了一系列事情进行战略性思考和部署的能力。

二阶思维的模型结构简单，但是操作起来并不容易。在考虑将来的行动时，需要使用二阶思维：

- 始终要问自己，“接下来会怎样”。
- 按照时间推移考虑问题。5天后的后果是什么？5个月呢？5年呢？
- 分别列出可能采取的行动方案，竖线分栏，逐个分析结果。[11]

一阶思维很容易，但二阶思维能让我们看得更远、更深入 ，看到各种后果。最棒的一点是，它能让我们看到别人看不到的东西。

指数型思维

循序渐进是进步的重要标志。在进入无限可能境界的过程中，你迈出的每一步都是朝着正确方向迈出的坚实一步。但是如果你能让你的天才能力指数式地提高呢？毕竟，如果我们正常地向前走30步，就可以到达街区里的某个位置。但是如果我们能指数式地扩大我们的步长，那么我们走30步甚至可以绕地球20多圈。这正是阿尔伯特·爱因斯坦奖章（Albert Einstein Technology Medal）得主纳文·贾恩（Naven Jain）所倡导的思维。纳文创建的许多公司在创新力方面位居世界前列，其中就包括第一家得到授权可以进行登月的私人公司月球快递（Moon Express），还有世界创新研究院（World Innovation Institute）、iNome、TalentWise、Intelius和InfSpace等公司。

贾恩告诉我：“指数型思维是指你可以用不同的思维模式看待事物，并不是指跳出条条框框的束缚思考，而是从完全不同的框架思考问题。”[12] 这就是普通天才成为无限可能天才的通路 。正如贾恩解释的那样，大多数人都是采取线性思维的方式看待问题，寻求解决方案。事实上，我们可以从多个角度思考和解决问题。我们可以戴上不同的思考帽，去拓展思维，从而解决问题。我们可以通过这样的方式想出解决方案，有效地解决问题，推动我们前进。这样的进步极具意义。

但是，如果我们能找到问题的根本原因并将其解决，那么结果又会

如何？那样会促成指数级的进步、改变世界的进步。贾恩举了一个例子，世界上很多地方的淡水资源相当匮乏，人们可以尝试从多个角度解决这个问题，其中就包括改善过滤系统，建设输送系统将淡水从淡水资源丰富的地方输送到淡水资源稀缺的地方。但是，如果你发现实际上在淡水资源匮乏的诸多原因中，最主要的原因是大量的淡水被用于农业灌溉而非人类饮用。你肯定会以一种完全不同的方式解决淡水资源短缺的问题。如果你能大量减少农业灌溉用水，利用各种技术手段，例如空气种植法、鱼菜共生，或者其他现在正在进行试验甚至尚未被发明的技术，这样饮用水资源就会丰富起来，原来的问题也就迎刃而解了。这就是有效的指数型思维，其价值显而易见。

贾恩创建Viome公司的时候，目标是解决慢性疾病普遍存在的本质问题，他认为这是世界健康危机的潜在原因。每个人的免疫系统各有不同，他对这点非常清楚，所以人体处理他们吃进去的食物的方式也存在极大的差异。他和他的团队开发了一种设备，可以分析每个人肠道的微生物群，这样每个人都可以“深入了解哪些食物适合自己的身体，并且明白优化肠胃活动可以极大地改善健康状况”。[13] 在我写作本书的时候，他们正在大量地搜集用户信息，这些数据可以为每一个使用他们服务的客户提供准确、优质的饮食推荐。

纳文·贾恩胸怀宏图壮志。他是一位成功的企业家，从未在同一行业中创办两家公司，他的经营原则之一是创立一家价值10亿美元的公司，只需要这家公司能解决一个价值100亿美元的问题。现在，我们中的大多数人不会具有如此广阔的视野和进行如此规模的思考，但是你仍然可以使用指数型思维锻炼自己的大脑，释放你的个人天赋。

如何进行指数型思维呢？也许你的目标不是解决世界上所有的问题、发明一项新技术，或者创办一家价值数十亿美元的公司，但是你已经明白了应用指数型思维会对你的学习、企业或者个人成长产生切实的影响。那么，怎样才能更少地进行线性思维而更多地进行指数型思维，从而让你的生活发生巨大的变化呢？

第一步是充分理解指数型思维到底是什么样子。在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review* ）的一篇文章中，Shift Thinking的创始人兼首席顿悟官（Chief Epiphany Off icer）马克·邦切克（Mark Bonchek）将线性思维描述为在图表上随着时间的推移而逐渐上升的线条。然后，他将这条直线和第二条曲线放在同一坐标系中，这条曲线也

是向上攀升的，一开始攀升的速度比较缓慢，随后会迅速超过前一条直线，甚至会超出图表坐标系的范畴（见图15-1）。这就是他对指数型思维模式的视觉描述。

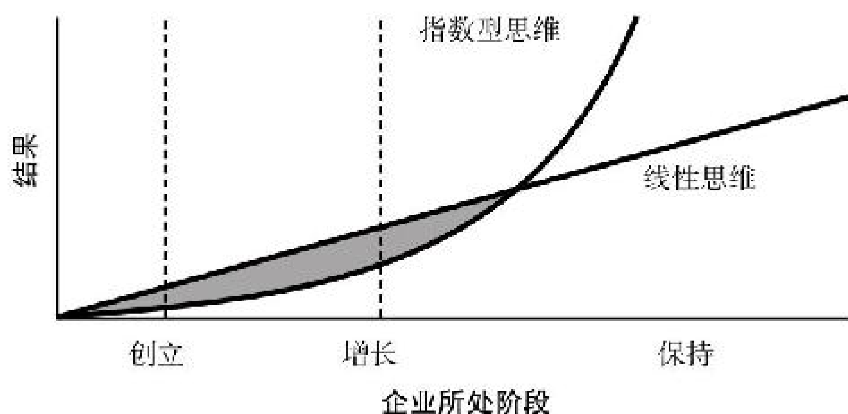


图15-1 指数型思维与线性思维

他指出："增量式的线性思维专注于让事情变得更好，而指数型思维模式专注于让事情变得不同 。在线性思维中，10%的增量就足以令人感到满意，而在指数型思维中，增长是以10倍计算的。"[14]

邦切克继续说："增量式线性思维模式是用直线连接现在与未来，一份'好的'线性商业企划让你能够准确地看到你将如何从现在走向未来。但是指数型的模型并非直线型。它们就像道路上的弯道，挡住你看向弯道那边的视线，除非你在这时候能不走直线，而是选择曲线式的上升。"

邦切克的观点主要涉及如何将指数型思维应用于商业，但是我们可以将同样的方法应用到生活的其他方面。例如，想象一下，你正在想方设法让你的家人每周至少有3次能够聚在一起享用晚餐。线性思维的方法是查看每个人的工作日程、学校日程、活动日程和社交日程，试图找到一种方法，从而腾出一些时间。但是指数型思维的方法却是改变家人忙碌疲惫的日程安排。

或许"享用晚餐"根本不是目标，目标是在一周中创造一个"重要时刻"，让所有家庭成员能够欢聚一堂，有专门的时间关心彼此。也许根本问题并不在于家人的日程安排，而在于家人是否愿意投入自己的时间。一开始，事情可能看起来毫无进展，可能两个月之后，情况比刚开始的时候好不了多少。但之后你一直在促成的改变开始成形，突然之间，家

人们就会有更多的时间聚在一起。

如果你想激发自己的指数型思维能力，并且朝着释放你的天赋迈出一大步，下次你在考虑需要解决的问题或任务时，可以按照以下4个步骤进行。

步骤1：找到根本问题

正如纳文·贾恩在解决世界淡水资源匮乏问题时所阐述的那样，核心问题可能根本不是我们看到的表面问题。正如贾恩指出的那样，淡水资源匮乏背后的根本问题不是缺乏可用的水资源，而是大量的淡水被用于农业灌溉。解决了根本问题，表面问题也就有了更可行的解决方案。

让我们回到刚才的晚餐聚餐问题。从表面上看，问题是一家人很少在一起吃晚饭，因为每个人的日程安排得过于繁忙。而潜在问题可能是，一家人的日程安排得太满，你的爱人觉得必须多花一些时间在工作上；你的女儿把时间花在训练上，想成为优秀运动员；你的儿子觉得必须考出优异的成绩，这样才能进入录取率只有3%的大学；而你觉得必须为3个非营利性机构的董事会工作。但是，或许这些根本就不是真正的问题所在。

也许真正的问题是，你们每个人都感受到了压力，这不是因为你们渴望实现这些目标，而是在这个社会圈子中，如果一个人没有类似的目标，就会被大家瞧不起。

步骤2：提出新方法

指数型思维的关键之一是尽可能多地提出“如果”假设。约翰·刘易斯合伙公司（John Lewis Partnership）创新中心的埃维·麦基（Evie Mackie）说：“‘如果’假设能够发挥重要作用，把难以驾驭的场景带入思考的范围之中。例如，‘如果人类需要适应并生活在一个90%处于水下的世界，怎么办?’或者‘如果我们不能再用手触摸东西，怎么办？’这有助于我们将各种各样的东西概念化，可能此前我们从未考虑过这些东西，未来世界可能会与现在大为不同，这种思维让我们可以想象在未来的世界中，我们生存所必需的条件。”15

在前述例子中，如果你已经意识到根本问题所在，你所处社会圈子的主流观念迫使你在日常生活中从事许多占用你大量时间的活动，那么你可能会问自己，“如果我们不在乎别人的想法，那会怎么样呢？”或者你可以问自己，“如果一天只有18小时而不是24小时，那会怎么样呢？”或者你甚至可以问，“如果我们住在别的地方，那会怎么样呢？”

步骤3：阅读相关信息

如你所知，我是阅读的忠实拥趸，总是主张大家尽可能地提高阅读量。与其他任何活动相比，阅读是最能解放你的大脑的活动。在进行指数型思维时，阅读尤其重要。如果你对一个主题没有全面的认识，就不可能产生巨大的认知飞跃。

在完成了“如果……”的假设练习之后，通过阅读寻找替代方案吧。也许你的爱人读了很多关于公司成功与人生幸福之间关系的图书。也许你的女儿与博客的博主或者有影响力的人交流了成为优秀运动员的概率，还有优秀运动员生活的内容。可能你的儿子阅读了相关研究，这些研究着眼于如何从竞争激烈的大学毕业，以及毕业之后的职业成功和情感收获。也许你阅读了一些图书，讨论你所在的非营利性组织所倡导的事业，你开始重新考虑这些事业对你的重要程度。

步骤4：进行外推

现在，你已经发现了问题的根本原因所在，通过自我问答，想象出一个没有这个问题的世界，并且也完成了相关研究，比如通过阅读进行研究。现在，是时候尝试拟订方案了。让我们试着拟定一个看看：你认为你的日程上排满了各种各样的活动，因为你需要进行这些活动维持你在当地社会圈子里的地位。你问自己，“如果我们住在别的地方，那会怎么样？”你发现家中的亲人都对这个话题很感兴趣。你已经阅读了相关内容，发现如果你们改变并协调全家的工作、运动、学业、慈善目标，你们会变得更快乐，更满足。

如果你搬到100英里之外，换到国内较远的地方居住，甚至搬到国外，会怎么样呢？你知道如此巨大的改变可能在短时间内看起来并不是进步。你已经看到了图中的直线和曲线，你意识到由于你需要做出的种种调整，乍看之下你似乎是倒退了一大步。但是假设你的爱人、女儿、儿子还有你，你们全家人与前面的假设一致，你们的思想发生了变化，决定采取行动并且认为这是正确的选择。两年后，你们会体会到家庭生活的和睦，几乎每晚全家都能欢聚一堂，一起用餐。

小结

这是本书的最后一章，我相信你一定已经跃跃欲试，想把从本书中学到的所有内容都付诸实践。在我们结束之前，我来为你描绘一幅愿景，告诉你这些内容对你可能会有什么作用，我还会为你制订一个10天的计划，帮助你将所学的东西应用到你的生活中。但是在我们开始之

前，让我们先做好以下几件事情。

- 回顾霍华德·加德纳的八种智力形式。在列出的八种智力形式中，哪些与你自己的智力形式最接近？
- 现在你已经知道了你属于哪种学习风格，怎么做才能将其他风格融入你的学习中呢？
- 在解决某个问题时，尝试“六顶思考帽”。给自己安排一项相对简单的任务，并使用爱德华·德·波诺的方法解决它。

[1]. 完成某件事的特定过程，尤指有序、合乎逻辑或系统的指导方式。

[2]. 在英语中，Baker作为姓氏译为贝克，作为普通单词则是指面包师。——译者注

[3]. “玛丽”的英文是Mary，“结婚”的英文是marry，所以如此联想。——译者注

后记 可能性的回归

T.S.Eliot

T．S．艾略特

英国诗人，1948年诺贝尔文学奖得主

我们不能停止探索，而我们探索的终点恰恰是我们探索的起点，但是我们已经对这个起点有了全新的认识。

在这个世界上，无论出于有意识的还是无意识的，或者兼而有之，大部分人都被一系列自己强加给自己或者别人强加给自己的限制支配，可能你在开始读本书的时候也是如此。

也许你想学习一种新能力，但是你笃定自己办不到。也许你想参加升职的角逐，但是内心的声音一直在告诉你，你真的不具备这方面的能力。也许你确信你出门永远无法离开手机，或者永远无法记住下次社交聚会上所有人的名字，或者永远只能是那个照本宣科的无聊演讲者。如果前述话语就像是在描述曾经的你，现在本书已经接近尾声，我希望你已经准备好向过去的自己挥手告别。

现在，让我们看看进入无限可能境界的全新的你。

无限可能的你拥有无限可能的思维模式。你不再相信你不能成为某人或者不能做到某件事情。也许有很多事情，此前你并未做到，或者此前做起来困难重重，但是无限可能的你知道你的未来绝不同于你的过去。你的大脑比你此前想象得更加强大，只要下定决心学习，你可以学会任何东西，你几乎可以掌握任何技能 。

无限可能的你也拥有无限可能的内在动力。在过去，也许你雄心勃勃，构想美好生活，实际上却无法采取行动。不过，现在的你知道如何根据你的远大抱负，养成良好的习惯；你有能力去做出承诺，保证终身学习，终身进步。对你来说，这就如同早起穿衣一般轻松自然。

你还知道了如何利用食物、睡眠和锻炼给你的大脑补充能量，让你的一天从最佳状态开始，而且你总是准备好迎接全新的艰巨挑战。你知道如何进入心流状态，这样一旦你开始某项任务，你就可以全身心地沉浸其中。另外，最重要的是，无限可能的你解锁了学习如何学习的方

法。这一成就已经让你变得比以往更加强大。除了身体上的限制无法克服，其他事情只要你能学会，你就能做到。你现在掌握的方法可以让你更快地学习任何东西。你在讨论无限可能的专注力、记忆力、思考力和阅读能力的章节中还学到了许多其他技能，把这些方法和技能结合起来，你就拥有了超级英雄技能包 。

超级英雄不只是那些发现并开发了自己超能力的人。每个超级英雄必须回到他们所处的世界并服务他人。他们必须从自己的磨砺旅程中学到教训与智慧。他们不仅要在生活中运用他们的超能力，还要学会用超能力去帮助他人。

我对大家寄予的希望是，你不仅要能够把从本书中学到的东西用来改变自己的生活，还要能够改变你周围人的生活。方法是：学习，掌握，回馈。没有哪位超级英雄的磨砺之旅仅仅是出于一己私利。用你新学的知识，帮助你周围的人，让他们遇到更好的自己，更快地学习，最终也能进入无限可能的境界 。

在电影《超体》中，斯嘉丽·约翰逊饰演的美国学生露西在大脑的全部潜力被释放后，迸发出了超人的力量。摩根·弗里曼饰演的诺曼教授是一位神经学家，他帮助露西应对思想上和身体上发生的惊人变化。当露西问诺曼教授如何处理她的新天赋时，诺曼教授用摩根·弗里曼独特而富有磁性的声音回答道：

我想……如果你能思考一下生命的本质，我的意思是，在生命起源之初，一个细胞分裂为两个细胞，生命的唯一目的就是传递自己的所学。这就是生命的最高目标。所以，如果你问我如何利用你积累的这些知识，我想说……把它们传递下去。

所以，现在的问题是：你要用你学到的东西做什么？解决工作中具有挑战性的问题，让你和你的同事对所处行业，甚至整个世界产生影响？成立一个读书俱乐部？阅读咖啡桌上那一大堆期刊，然后向你的孩子教授你刚刚学到的东西？以更具活力的方式与人沟通？开一个健脑食品晚宴？报名参加课程，拓展新的知识领域？或者报名自己去讲授一堂课？你会选哪一个？

这是超级英雄会去做的事情。这也是无限可能的你可以做到的。

读完本书，你可以实践一下你所学到的新技能。接下来，我将为大家制订一个计划，帮助你快速入门。现在是时候学以致用了。从一件事开始，从某个环节开始，任何环节都可以。当你进行实践时，你会发现

全新的自己，并为之震惊。无限可能的你才是真正的你，随着时间的推移，你可以达到此前无法想象的高度。

了解你自己，相信你自己，爱上你自己，做好你自己 。

请记住，你的生活就是你能够教授给他人的课程。

用爱和学习突破极限

吉姆

十日计划开启无限可能

首先祝贺你马上就要读完本书。能走到这一步的人并不是很多。我为你鼓掌。

我们在本书中探讨了许多问题。我建议你把所学内容付诸实践。如果你不确定你该如何开始，那么这个为期10天的计划可以帮助你踏上旅程，迈向无极限的境界。

你可以按照我为你制订的这个计划实施。三个主要部分——思维模式、内在动力和方法方式介绍了许多诀窍，你也可以从中精挑细选出三个你最想实践的来操作。这样，你可以关注自己的短板或者自认为需要进一步提升的领域。

很荣幸能通过本书担任你的大脑教练，期待你能与我们分享你的进步。

第1天：练习FASTER学习法

在第一天就使用FASTER学习法

- 忘记： 注意力如激光般高度集中的关键是移除或者忘记那些让你分心的事物。有3件事情是你需要忘掉的（至少是暂时忘掉）：

1.你已经知道的内容

2.并不紧急的事情

3.你的极限

- 行动： 传统教育让许多人认为，学习是一种被动的体验。但是学习绝对不是一项用来观赏的运动。人类的大脑通过被动地消化学到的东西远不如通过创造学到的东西多。知道了这一点，我希望你问问你自己，如何才能在学习中变得更加积极、主动。请记好笔记，完成本书中的练习。

- 状态： 你的状态是你当前情绪的写照。你的思想（心理层面）和身体（生理层面）状况在很大程度上影响着你的状态。改变你的姿势或者呼吸，有意识地选择快乐、入迷和好奇的状态。

- 教授： 如果你想大幅缩短自己的学习曲线，就要带着把信息传授给他人的目的去学习。

- 输入： 如果你的日程表上没有某件事情，那么你就有机会不用去完成它。拿出你的日程表，圈出或者输入你投资用来提升自己的时段，即便一天只安排10～15分钟。
- 复习： 通过间隔复习，牢记学习内容。养成每天进行反思的习惯，复习每天所学的内容。

要想了解更多相关内容，可以重读本书自第65页开始的部分。

第2天：杀死你的ANTs

你的脑海中总是有很多声音告诉你办不到哪些事情，找到这些声音，它们就是负性自动思维（ANTs）。你要回击它们。

另外，请记住，不要理会那些令人讨厌的LIE（你已经接受的限制性想法）。不断地检查你的信念体系，只要你发现自己在想“我总是搞砸这种事情”，你就要予以回击：“仅仅是因为我过去不擅长这件事，并不意味着我现在不能很好地完成这件事。我怎样才能学会如何完成它？”

不要缩小你大脑的能力范围，你应该扩展思维去实现各种可能。

要想了解更多相关信息，可以重读本书自第159页开始的部分。

第3天：质疑你的问题

回忆主导问题的力量。你可能一整天都在下意识地问自己一个问题。找出这个问题，想象如何改变它从而改变你的行为。知识本身不是力量，只有当你运用它的时候，它才能实现自己的潜能。改变自己的主导问题，它们的答案能让你一整天都充满能量，这正是你所需要的。

要想了解更多相关内容，请重读本书自第74页开始的部分。

第4天：想象你最想实现的事情

花点时间，写下如果你没有应用本书所学内容，你可能具有的所有劣势。例如，你可以写道：“我将不得不继续刻苦学习，却只能收获平庸的结果。”“我会继续怀疑自己。”“我无法在我所爱的人面前展现出最好的自己”或者“我找不到好工作。”

现在，写下你在利用从本书中学到的知识时可以拥有的优势，比如：“我在学习需要学习的内容时，能够充满自信，找到一份我热爱的好工作，赚很多钱并且回馈社会。”“我会有更多的空余时间锻炼身体，变得健康，外出旅行，花更多的时间和我的另一半在一起。”或者一些简单的事情，“我终于有空闲时间了，可以好好放松一下！”

内容具体一些。对于你最想实现的事情，你要看到它、感受它、想象它，然后每天为之奋斗。想象一下你打开香槟，尽情庆祝的画面。

要想了解更多相关内容，可以重读本书自第145页开始的部分。

第5天：思考你的目的

目的代表的是你与他人的关系。目的就是你与这个世界分享的东西。什么是你行动的原因？

想一想，谁希望你能进入无限可能的境界，是你的家人吗？爱人、朋友、同事、邻居？再想想，通过在自己的生活中设置各种限制，你到底让谁失望了。再思考一下，当你充分发掘出自己潜能的时候，你会对别人的生活产生怎样的影响。这样你就能找到你的目的。

要想了解更多相关信息，可以重读本书自第133页开始的部分。

第6天：开始养成健康的新习惯

采取小而简单的步骤，培养健康的新习惯，这会让你走向成功。让新的习惯成为你每天早上都会做的事情。如果你决定要改变生活，那么一定要改变你每天都要做的事情。我们每天做出的决定和重复的习惯对于我们生活的幸福和成功会产生巨大的影响。如果你坚持不懈，就能达成目标；如果你始终如一，就能坚持下来。水滴石穿，聚少成多。每个专业人士曾经都只是初学者。

选择一个你今天就要开始养成的新习惯。你怎样才能把它分解成每天都能始终如一地做，并且小而简单的步骤呢？

要想了解更多相关信息，请重读自第170页开始的部分。

第7天：给你的大脑注入能量

掌控你的能量，赢得生活中的每一天。每天吃一种或者多种益脑食物。你最喜欢的是哪一种益脑食物？为什么？切记，你吃什么很重要，特别是对你的大脑灰质来说更是如此。你吃的东西是让你精力充沛还是让你筋疲力尽？你可以用下面的健脑食品创造出怎样的菜肴，写出你的菜谱。

avocados牛油果	green leafy vegetables绿叶菜
blueberries蓝莓	salmon三文鱼
broccoli西蓝花	turmeric姜黄
dark chocolate黑巧克力	walnuts核桃
eggs鸡蛋	water水

要想了解更多相关信息，可以重读本书自第151页开始的那一部分。

第8天：优化你的学习

学习不仅是在校学生的事情，还是我们的事情，我们都是终身学习者。请永远保持学习和研究的最佳状态，移除让你分心的事物，使用HEAR（停止、共情、预期、回顾）学习法观看一段你以前从未看过的TED视频，并练习听的技巧。

要想了解更多相关信息，可以重读本书自第218页开始的部分。

第9天：永远记住MOM

在你开始任何任务之前，永远记得要思考一下你的MOM（动力、观察和方法）。考虑一下你为什么要做这项任务。你记住别人名字的动机是什么？你观察到了什么？请记住，你的大部分所谓记忆问题与记忆力并无关系，而是注意力是否集中的问题。请使用联想记忆技巧，练习记住今天你遇到的每个人的姓名。如果你忘记了某人的名字，写下来你在动力、观察或方法的哪个部分出了问题，导致你忘掉了那个名字。换个人的名字进行练习。

即使你在杂货店购物、走在街上、观看电视或者做其他任何事情的时候，你都可以练习这项技能。你可以给见到的陌生人起名字，然后测试你能记住多少。

要想了解更多相关信息，可以重读本书自第235页开始的部分。

第10天：拥抱阅读的力量

设定一个每日阅读目标，即使每天只有10分钟。阅读就是力量，益处也会随着时间而积累。其中的关键在于坚持。挑选一本你一直想阅读的图书，设定10分钟的计时器，把分心的事情抛在一边，用视觉定速器练习阅读。每一天都留出专门阅读的时间，这是一段你与自己约会的时光，把它安排在日程表中。

阅读者会先人一步。对你的大脑来说，阅读是绝佳的锻炼方式。切记，你读一本书就可以获得几十年积累的经验。

要想了解更多相关信息，可以重读本书自第260页开始的部分。

注释

第2章

1.“Digital Overload: Your Brain On Gadgets,” NPR,last modified August 24,2010.

2.Ibid.

3.Ibid; Matt Richtel,“Attached to Technology and Paying a Price,”*New York Times* ,last modified June 7,2010.

4.Paul Waddington,“Dying for Information? A Report on the Effects of Information Overload in the UK and Worldwide,” Reuters,accessed December 11,2019.

5.“Digital Distraction,” American Psychological Association,last modified August 10,2018.

6.Daniel J.Levitin,*The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload* (New York:Dutton,2016).

7.Sean Coughlan,“Digital Dependence‘Eroding Human Memory,’”*BBC News* ,BBC,last modified October 7,2015.

8.Rony Zarom,“Why Technology Is Affecting Critical Thought in the Workplace and How to Fix It,”*Entrepreneur,* September 21 2015.

9.Jim Taylor,“How Technology Is Changing the Way Children Think and Focus,”*Psychology Today* ,December 4,2012.

10.Patricia M.Greenfield,“Technology and Informal Education: What Is Taught,What Is Learned,”*Science,* January 2 2009.

11.Richard Foreman,“The Pancake People,or,‘The Gods Are Pounding My Head’,”*Edge,* March 8 2005.

第3章

1.Tara Swart,*The Source: Open Your Mind,Change Your Life* (New York:Vermilion,2019).

2.Suzana Herculano-Houzel,“The Human Brain in Numbers: a Linearly Scaledup Primate Brain,”*Frontiers in Human Neuroscience*

,November 9,2009.

3.Ferris Jabr,“Cache Cab: Taxi Drivers’ Brains Grow to Navigate London’s Streets,”*Scientific American,* December 8,2011.

4.Courtney E.Ackerman,“What Is Neuroplasticity? A Psychologist Explains [+14 Exercises],” last modified September 10,2019.

5.Catharine Paddock,Ph.D.,“Not Only Does Our Gut Have Brain Cells It Can Also Grow New Ones,Study,” Medical News Today,last modified August 5,2009; Jennifer Wolkin,“Meet Your Second Brain: The Gut,”*Mindful* ,last modified August 14,2015.

6.Emily Underwood,“Your Gut Is Directly Connected to Your Brain,by a Newly Discovered Neuron Circuit,”*Science* ,last modified September 20,2018.

7.Ken Robinson and Lou Aronica,*Creative Schools: The Grassroots Revolution That’s Transforming Education* (New York:Penguin Books,2016),xxvii-xxvii.

第4章

1.Sonnad,Nikhil.“A Mathematical Model of the ‘Forgetting Curve’ Proves Learning Is Hard.” Quartz,February 28,2018.

2.Francesco Cirillo,“The Pomodoro Technique,”.

3.Oliver Wendell Holmes,“The Autocrat of the Breakfast-Table,”*Atlantic Monthly* 2,no.8(June 1858):502.

第5章

1.“Kwik Brain with Jim Kwik: Break Through Your Beliefs with Shelly Lefkoe,”Jim Kwik,May 2,2019.

2.Jan Bruce,et al.,*Mequilibrium:14 Days to Cooler,Calmer,and Happier* (New York: Harmony Books,2015),95.

3.Jennice Vilhauer,“4 Ways to Stop Beating Yourself Up,Once and For All,”*Psychology Today* ,March 18,2016.

4.“The Power of Positive Thinking,” Johns Hopkins Medicine.

5.Mayo Clinic Staff,“Positive Thinking: Stop Negative Self-Talk to Reduce Stress,” Mayo Clinic,last modified February 18,2017.

6.James Clear,“How Positive Thinking Builds Your Skills,Boosts Your Health,and Improves Your Work,” James Clear,accessed April 22.

7.Ibid.

8.Ibid.

9.Barbara L.Fredrickson,“The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions,”National Center for Biotechnology Information,last modified August 17,2004.

第6章

1.Carol S.Dweck,*Mindset: the New Psychology of Success* (New York:Random House,2006).

2.Daphne Martschenko,“The IQ Test Wars: Why Screening for Intelligence Is Still so Controversial,” The Conversation,accessed August 16,2019.

3.Ibid.

4.Ibid.

5.David Shenk,“The Truth About IQ,”*The Atlantic* ,accessed August 4,2009.

6.Ibid.

7.Brian Roche,“Your IQ May Not Have Changed,But Are You Any Smarter?”,*Psychology Today* ,July 15,2014.

8.David Shenk,*The Genius in All Of Us* (New York:Anchor Books,2011)117.

9.Gabrielle Torre,“The Life and Times of the 10% Neuromyth,” Knowing Neurons,last modified February 13,2018.

10.Eric H.Chudler,“Do We Only Use 10% of Our Brains?,” Neuroscience for Kids.

11.Gabrielle Torre,“The Life and Times of the 10% Neuromyth,” Knowing Neurons,last modified February 13,2018.

12.Eric Westervelt,“Sorry,Lucy: The Myth of the Misused Brain Is 100 Percent False,”*NPR* ,July 27,2014.

13.Barry L.Beyerstein,“Whence Cometh the Myth that We Only Use 10% of our Brains?,”in *Mind Myths: Exploring Popular Assumptions About the Mind and Brain* ,ed.Sergio Della Sala(Wiley,1999),3–24.

14.Ibid.

15.Robynne Boyd,“Do People Only Use 10 Percent of Their

Brains?"*Scientific American* ,last modified February 7,2008.

16.Thomas G.West,*In the Mind's Eye:Creative Visual Thinkers,Gifted Dyslexics, and the Rise of Visual Technologies* (Amherst,NY:Prometheus Books,2009).

17.Ibid.

18."Einstein's 23 Biggest Mistakes: A New Book Explores the Mistakes of the Legendary Genius,"*Discover* ,last modified September 1.

19."About Page," Beth Comstock.

20.99U,"Beth Comstock: Make Heroes Out of the Failures," video,12:40,September 3,2015.

21.Thomas Hobbes,*The English Works of Thomas Hobbes of Malmesbury,* ed.William Molesworth (Aalen: Scientia,1966).

22."Carol W.Greider," Wikipedia,accessed July 27,2019.

23."Carol Greider,Ph.D.,Director of Molecular Biology & Genetics at Johns Hopkins University,"*Yale Dyslexia* .

24.Mayo Clinic Staff,"Dyslexia," Mayo Clinic,last modified July 22,2017.

25.Claudia Dreifus,"On Winning a Nobel Prize in Science,"*The New York Times* ,October 12,2009.

26.Jim Carrey,commencement address,Maharishi International University,Fairfield,Iowa,May 24,2014.

27.Fred C.Kelly,"They Wouldn't Believe the Wrights Had Flown: A Study in Human Incredulity," Wright Brothers Aeroplane Company.

28.Ibid.

29."Bruce Lee," Biography.com,last modified April 16,2019.

30.Mouse AI,"I Am Bruce Lee," directed by Pete McCormack,video,1:30:13,last modified June 13,2015.

31."I Am Bruce Lee," Leeway Media,2012.

32.Bruce Lee,Bruce Lee Jeet Kune Do: Bruce Lee's Commentaries on the Martial Way,ed.John Little (Tuttle Publishing,1997).

33.Daniel Coyle,The Talent Code: Greatness Isn't Born.It's Grown (London:Arrow,2010); "The Talent Code: Grow Your Own Greatness:

Here's How,"Daniel Coyle.

第7章

1."Kind (n.)," Index.

2.Christopher J.Bryan,et al.,"Motivating Voter Turnout by Invoking the Self,"PNAS,last modified August 2,2011.

3.Adam Gorlick,"Stanford Researchers Find That a Simple Change in Phrasing Can Increase Voter Turnout," Stanford University,last modified July 19,2011.

第8章

1.Eva Selhub,"Nutritional Psychiatry: Your Brain on Food," Harvard Health (blog),Harvard Health Publishing,last modified April 5,2018.

2.Jim Kwik,"Kwik Brain with Jim Kwik: Eating for Your Brain with Dr.Lisa Mosconi," Jim Kwik,last modified January 4,2019.

3.Jim Kwik,"Kwik Brain with Jim Kwik: When to Eat for Optimal Brain Function with Max Lugavere," Jim Kwik,last modified July 19,2018.

4.Heidi Godman,"Regular Exercise Changes the Brain to Improve Memory,Thinking Skills," Harvard Health (blog),Harvard Health Publishing,April 5,2018.

5.Daniel G.Amen,Change Your Brain,Change Your Life: the Breakthrough Program for Conquering Anxiety,Depression,Obsessiveness,Lack of Focus,Anger,and Memory Problems (New York: Harmony Books,2015),109–110.

6.The Lancet Neurology,"Air Pollution and Brain Health: an Emerging Issue,"The Lancet 17,no.2 (February 2018): 103.

7.Tara Parker-Pope,"Teenagers,Friends and Bad Decisions," Well (blog),The New York Times,February 3,2011.

8."Protect Your Brain from Stress," Harvard Health (blog),Harvard Health Publishing,last modified August 2018.

9."Brain Basics: Understanding Sleep," National Institute of Neurological Disorders and Stroke,U.S.Department of Health and Human Services,last modified August 13,2019.

10.Jean Kim,“The Importance of Sleep: The Brain’s Laundry Cycle,” Psychology Today,June 28,2017.

11.Jeff Iliff,“Transcript of ‘One More Reason to Get a Good Night’s Sleep,’”TED.

12.Ibid.

13.Sandee LaMotte,“One in Four Americans Develop Insomnia Each Year: 75 Percent of Those with Insomnia Recover,” Science Daily,June 5,2018.

14.Kathryn J.Reid,et al.,“Aerobic Exercise Improves Self-Reported Sleep and Quality of Life in Older Adults with Insomnia,” Sleep Medicine,U.S.National Library of Medicine,last modified October 2010.

15.Michael J.Breus,“Better Sleep Found by Exercising on a Regular Basis,”Psychology Today,September 6,2013.

16.Sandee LaMotte,“The Healthiest Way to Improve Your Sleep: Exercise,” CNN,last modified May 30,2017.

17.David S.Black,et al.,“Mindfulness Meditation in Sleep-Disturbed Adults,”JAMA Internal Medicine 5 (April 2015): 494–501.

18.Karen Kaplan,“A Lot More Americans are Meditating Now than Just Five Years Ago,” Los Angeles Times,November 8,2018.

19.Jim Kwik,“Kwik Brain with Jim Kwik: How to Make Meditation Easy with Ariel Garten,” Jim Kwik,last modified November 8,2018.

20.Ibid.

第9章

1.Sarah Young,“This Bizarre Phenomenon Can Stop You from Procrastinating,”The Independent,last modified March 9,2018.

2.Art Markman,“How to Overcome Procrastination Guilt and Turn It Into Motivation,” HBR Ascend,January 7,2019.

3.B.J.Fogg,“When you learn the Tiny Habits method,you can change your life forever,” Tiny Habits,last modified 2019.

4.Deepak Agarwal,*Discover the Genius in Your Child* (Delhi:AIETS.com Pvt.Ltd.,2012),27-28.

5.Charles Duhigg,*The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York:Random House,2012),20–21.

6.James Clear,"The Habits Academy," .

7.Jim Kwik,"Kwik Brain with Jim Kwik: Understanding Habit Triggers with James Clear," Jim Kwik,October 18,2018.

8.Ibid.

9.Phillippa Lally,et al.,"How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World,"*European Journal of Social Psychology* ,vol.40,no.6 (July 2009): 998–1009.

10.Alison Nastasi,"How Long Does It Really Take to Break a Habit?"Hopes&Fears,accessed November 20,2015.

11.Ibid.

12.B.J.Fogg,"A Behavior Model for Persuasive Design," Persuasive '09:*Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology* ,no.40 (April 26,2009).

13.Ibid.

14.Ibid.

15.Ibid.

第10章

1.Mihaly Csikszentmihalyi,*Flow: the Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Row,2009).

2.Mike Oppland,"8 Ways To Create Flow According to Mihaly Csikszentmihalyi,"PositivePsychology.com,accessed February 19,2019.

3.Susie Cranston and Scott Keller,"Increasing the 'Meaning Quotient' of Work,"*McKinsey Quarterly* ,January 2013.

4.Entrepreneurs Institute Team,"A Genius Insight: The Four Stages of Flow,"Entrepreneurs Institute,last modified February 12,2015.

5.Hara Estroff Marano,"Pitfalls of Perfectionism,"*Psychology Today* ,March 1,2008.

6.Travis Bradberry,"Why the Best Leaders Have Conviction," World Economic Forum,last modified December 7,2015.

第11章

1.Jim Kwik,“Kwik Brain with Jim Kwik: How to Concentrate with Dandapani,”Jim Kwik,October 8,2019.

2.Ibid.

3.Ibid.

4.“A Clean Well-Lighted Place,”*BeWell,* accessed January 7,2020.

5.Melanie Greenberg,“9 Ways to Calm Your Anxious Mind,”*Psychology Today* ,June 28,2015.

6.Donald Miller,“The Brutal Cost of Overload and How to Reclaim the Rest You Need,”*Building a StoryBrand* .

7.Markham Heid,“The Brains of Highly Distracted People Look Smaller,”*VICE* ,October 12,2017.

8.Kristin Wong,“How Long It Takes to Get Back on Track After a Distraction,”*Lifehacker* ,July 29,2015.

9.“4-7-8 Breath Relaxation Exercise,” Council of Residency Directors in Emergency Medicine,February 2010.

第12章

1.Ralph Heibutzki,“The Effects of Cramming for a Test,”*Education* ,November 21,2017.

2.Mark Wheeler,“Cramming for a Test? Don’ t Do It,Say UCLA Researchers,”UCLA Newsroom,August 22,2012.

3.William R.Klemm,“Strategic Studying: The Value of Forced Recall,”*Psychology Today* ,October 9,2016.

4.Ibid.

5.James Gupta,“Spaced Repetition: a Hack to Make Your Brain Store Information,”*The Guardian* ,January 23,2016.

6.Jordan Gaines Lewis,“Smells Ring Bells: How Smell Triggers Memories and Emotions,”*Psychology Today* ,January 12.

7.Wu-Jing He,et al.,“Emotional Reactions Mediate the Effect of Music Listening on Creative Thinking: Perspective of the Arousal-and-Mood Hypothesis,”*Frontiers in Psychology* 8(September 26,2017):1680.

8.Claire Kirsch,“If It’s Not Baroque Don’t Fix It,”*The Belltower* ,January 25,2017.

9.Alina-Mihaela Busan,“Learning Styles of Medical Students—

Implications in Education,"*Current Health Sciences Journal* 40,no.2(April–June 2014):104–110.

10.Bob Sullivan and Hugh Thompson,"Now Hear This! Most People Stink at Listening[Excerpt],"*Scientific American* ,May 3,2013.

11.Ibid.

12.Cindi May,"A Learning Secret: Don't Take Notes with a Laptop,"*Scientific American,* June 3,2014.

第13章

1.Eve Marder,"The Importance of Remembering,"*eLife* 6(August 14,2017).

2.William R.Klemm,"Five Reasons That Memory Matters,"*Psychology Today* ,January 13,2013.

3.Joshua Foer,"How to Train Your Mind to Remember Anything," CNN,11 June 2012.

第14章

1.Lauren Duzbow,"Watch This.No.Read It!" Oprah.com,June 2008.

2."Keep Reading to Keep Alzheimer's at Bay," Fisher Center for Alzheimer's Research Foundation,last modified November 12,2014.

第15章

1."Six Thinking Hats," the De Bono Group.

2."The Components of MI," MI Oasis.

3.Ibid.

4.Ibid.

5.The Mind Tools Content Team,"VAK Learning Styles: Understanding How Team Members Learn," Mind Tools.

6.Matt Callen,"The 40/70 Rule and How It Applies to You," Digital Kickstart,last modified May 3,2016.

7.Ibid.

8.Rimm,Allison,"Taming the Epic To-Do List." Harvard Business Review,June 14,2018.

9.Peter Bevelin,*Seeking Wisdom: from Darwin to Munger* (PCA Publications LLC,2018).

10.Ryan Holiday,*Conspiracy: The True Story of Power,Sex,and a Billionaire's Secret Plot to Destroy a Media Empire* (New York:Portfolio,2018).

11."Second-Order Thinking: What Smart People Use to Outperform," Farnam Street,accessed January 22,2019.

12."Kwik Brain with Jim Kwik: Exponential Thinking with Naveen Jain," Jim Kwik,May 4,2018.

13.Viome.com Home Page,Viome,Inc.,accessed February 5,2020.

14.Mark Bonchek,"How to Create an Exponential Mindset," Harvard Business Review,October 4,2017.

15.Evie Mackie,"Exponential Thinking," Medium,Room Y,last modified Au-gust 30,2018.

版权声明

LIMITLESS

Copyright © 2020 by Jim Kwik

Originally published in 2020 by Hay House Inc.USA

through Bardon-Chinese Media Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2020 by Posts & Telecom Press Co.,Ltd All Rights Reserved.

本书中文简体版由Hay House Inc.通过博达代理公司授权人民邮电出版社有限公司独家出版，未经出版者书面许可，对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，翻版必究。



天生管理者

1. 封面
2. 扉页
3. 版权信息
4. 目录
5. 其他一
6. 关于“升级大脑、快速学习、人生进阶”的系统方法
7. 其他二
8. 导读
9. 引言
10. 第一部分 开启平凡大脑的非凡之旅
    1. 第1章 人类大脑可以突破任何极限
    2. 第2章 学习力就是我们的超能力
    3. 第3章 大脑具备无限学习的潜能
    4. 第4章 如何阅读和记忆
11. 第二部分 打破充满限制的思维模式
    1. 第5章 逃出信念体系的魔咒
    2. 第6章 七个关于潜能的谎言
12. 第三部分 创造强大的、可持续的动力
    1. 第7章 找到最能激发你的核心目的
    2. 第8章 让大脑产生无限能量的10条建议
    3. 第9章 用WIN法则养成有价值的新习惯
    4. 第10章 五种方法进入心流状态
13. 第四部分 学会如何学习
    1. 第11章 如何做到专注
    2. 第12章 如何有效学习
    3. 第13章 如何长久记忆
    4. 第14章 如何快速阅读
    5. 第15章 如何敏锐思考
14. 后记 可能性的回归
15. 十日计划开启无限可能
16. 注释
17. 版权声明

1. 开始阅读
2. 封面
3. 书名页
4. 版权页
5. 正文

CEIBS | 中欧经管图书

麦肯锡结构化战略思维

如何想清楚、说明白、做到位

周国元 / 著

易学易懂，
快速升级你的思维方式，
在不确定时代
轻松做出理性决策、
获得确定成果

4大原则 + 5步应用 + 10个习惯 + 12个要点图解

叶剑平 汉家资本创始人 × 王华 埃塞克商学院（亚洲）校长 × 张熙 腾跃教育集团董事长 × 范津娜 前京东大学领导力学院JD-MBA负责人

联·袂·推·荐


中国工信出版集团

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

CEIBS 中欧经管图书

麦肯锡结构化战略思维
如何想清楚、说明白、做到位

周国元　著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

麦肯锡结构化战略思维：如何想清楚、说明白、做到位/周国元著.--北京：人民邮电出版社，2021.1

ISBN 978-7-115-55236-5

I.①麦… II.①周… III.①思维方法 IV.①B804

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第213648号

◆ 著 周国元

责任编辑 王振杰

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆ 开本：720×960 1/16

印张：15 2021年1月第1版

字数：160千字 2021年1月北京第1次印刷

定价：**69.80**元

读者服务热线：**(010)81055522** 印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东市监广登字**20170147**号

目录

封面

扉页

版权信息

献给

引言 为什么需要结构化战略思维

上篇 认识结构化战略思维

第1章 结构化战略思维是什么

第2章 维度：结构化战略思维的核心概念

2.1 重塑“问题观”

2.2 跨界的“简单按钮”

2.3 “切”名词是结构化战略思维的起点

2.4 “切”问题，更上一层楼

2.5 从单一维度到多维度的飞跃

2.6 小结

第3章 结构化战略思维四大原则

3.1 原则1：数字说话

3.2 原则2：洞见优于表象

3.3 原则3：MECE原则

3.4 原则4：假设为前提

下篇 结构化战略思维的应用

第4章 新麦肯锡五步法：结构化战略思维的综合运用

新麦肯锡五步法

第5章 第一步：定义问题

5.1 对问题本身的推敲是思辨者的行为特色

5.2 定义正确问题的衡量标准

第6章 第二步：结构化分析
6.1 “切”问题是结构化分析问题的核心
6.2 分析问题要小心逻辑陷阱
6.3 规避分析问题的误区
第7章 第三步：提出假设
7.1 假设的功能
7.2 提出假设的关键举措：头脑风暴
7.3 提出假设时杜绝专家过早参与
第8章 第四步：验证假设
8.1 验证假设的功能和方法
8.2 实地调研的技巧
第9章 第五步：交付
9.1 交付前：从来没有“过度的准备”
9.2 交付时：高效的商务沟通
第10章 培养结构化战略思维需要养成的十个习惯
10.1 反对的责任
10.2 解决正确的问题
10.3 下一层面的细节
10.4 总结提炼
10.5 第一天的答案
10.6 问正确的问题
10.7 认为还是知道
10.8 移动时间轴
10.9 数字和逻辑
10.10 知道边界
结语 成长的痛

出逃的唐僧
改变，就趁现在
附录 知识要点图解卡片
卡片1：结构化战略思维整体框架
卡片2："切"与MECE原则
卡片3："切"问题的四大招式
卡片4：逻辑推理的主要方法——归纳法&演绎法
卡片5：高效交流（1）——沟通的形式
卡片6：高效沟通（2）——沟通的成功要素
卡片7：专业PPT示例
卡片8：可复用的多维图谱
卡片9：故事线
卡片10：SCP-I叙述框架
卡片11：结构化战略思维四大原则
卡片12：问题定义工具
返回总目录

献给

献给所有不安于现状，拒绝故步自封，勇于挑战常规，饥渴般好学又理性、乐观且入世的终身学习者。

引言 为什么需要结构化战略思维

危险是真实存在的，而恐惧却是一种选择。

——《重返地球》[1]

“焦虑”在VUCA时代蔓延

我们生活在一个高速、易变、模糊而不确定的VUCA[2]后微信时代。

VUCA时代知识迭代如此迅猛，我们每个人都被卷入新概念和新名词的“竞赛”。各种概念花样翻新，大数据、人工智能、虚拟现实、区块链、计算神经学[3]、智适应[4]等层出不穷。这些无疑都冲击着甚至颠覆了人们已有的知识体系，也必将改变未来的工作和生活。信息超载，变化已经让人应接不暇，谁还敢奢望“引领”这个VUCA时代？！

对于公司而言，市场竞争和客户需求也以分秒为单位更迭着。“90后”开始步入而立之年，“00后”已经逐渐成为消费主力军，新新人类“10后”甚至“20后”也已经出现在人们的视野中。企业每时每刻都面临大大小小的商业抉择，而市场留给企业的反应窗口期却越来越短。“不作为”和“选择错误”同样致命，同样不可原谅，同样会使企业被市场无情地抛弃。

无法回避，无处可逃，我们必须做些什么来改变命运！就这样，高速运转的世界迫使人们匆忙决策。很多时候，这种感觉好似人们向空中抛起一枚硬币，之后只有惴惴不安地期待好运降临。

VUCA时代的外部环境带来的挑战已经足够大，更糟糕的是，人们还面临日益强大的超级机器的挑战。过去10年，自动化已经基本攻陷简单重复的制造类工种，与此同时，具有学习能力的人工智能正在突飞猛进，并逐渐取代部分高薪人类岗位。斯坦福大学的最新研究指出，人工智能对分析师、销售经理、程序员、理财顾问等对受教育程度要求高的高薪职业冲击之大，甚至远远超出自动化对蓝领工作的冲击[5]。

西方学者、“大数据之父”舍恩伯格在数据科学经典《大数据时代：生活、工作与思维的大变革》一书中曾预言，人类和强大的人工智能的

最终区别是人类的本能、敢于冒险、巧合事件和错误[6]。换句话说，人类从此不要奢望跟机器竞争有正确答案和最佳解决方案的任何工作。

在这样严峻的职场环境下，无论是管理者还是一线人员，都被要求能独立思考，具有商业敏感度、大局观，具有国际视野，同时具备快速学习的跨界能力，以及创业和创新精神等。我们像在为一架在高空高速前进的飞机更换起火的引擎：一面忙着运用已有的技能保障生活和工作的正常运行，一面又要面对全新的挑战快速学习、更新、升级。

就这样，“焦虑”在VUCA时代蔓延着，而一些职场人士大多时候处于P.A.I.D.（Pressured，Action Addicted，Information Overload and Distracted）的亚健康状态。“Pressured”指的是压力大，在有限的时间和资源下，人们总要完成更多的任务。因此，人们总在做事。“Action Addicted”指的是人们没有时间思考，怕丧失机会而不得不尽快行动。“Information Overload”指的是信息超载，信息唾手可得却真假难辨，到处都是的信息“噪声”[7]，让人们无所适从。很多人经常处于不集中、不聚焦的“Distracted”状态，不停地查看手机，似乎离线几分钟就会被整个世界遗忘，时刻处于一个什么都想做但什么也做不好的焦躁而低效的状态。

错不起的选择

我们还要面对更重要且更复杂的关键选择，这加重了时代的“焦虑”。无论是企业还是个人，在发展的特定时期都会遇到重大决策的三岔路口，需要做出明确的方向性选择。而这些选择所产生的冲击远超日常的琐事，它们关系个人事业成败或公司未来的存亡。这些重大的问题很“值钱”，英文俗称“Milliondollar Questions”，也就是“百万美元”的问题。

对于企业来说，“百万美元”的问题常常事关企业战略方向，比如产品战略聚焦高端还是中低端，商业模式是线上还是线下等。不同的战略选择可能带来不同的经济回报，甚至直接影响公司未来的成败。实战中，公司可能会面临如下战略问题[8]。

●中国最大的白色家电[9]公司如何拓展新品类？

●中国最大的计算机厂商今后5年的全球发展战略是什么？

●世界500强医疗设备公司如何进入中国市场？其产品是否需要为中国定制？

●某国央行需不需要推行货币电子化，如需要，推行的步骤是什么？

对于个人来说，每个人都是自己的首席执行官（CEO），为“自己”这个产品负责。在重大的工作或生活决策面前，决策失误会造成长久的负面影响。比如以下个人重大决策，都会直接影响个人未来的发展轨迹。

●我喜欢投资，可现在是名码农 [10] ，该如何转行？

●我应不应该去创业？如果去，什么时候合适？应该做哪些准备？

●我应该出国留学，还是在国内读个硕士？学位对长远发展有帮助吗？

●如何才能在团队中脱颖而出，补短板还是增强项？

面对以上这些对于公司和个人都至关重要的“百万美元”的问题，平时就处在“焦虑”和“P.A.I.D”状态的人们难免更加焦躁不安。当下急需一套科学的方法突破“焦虑”，以便面对关键选择也能更快更好地学习，更自信更科学地决策。

飞越“舒适区”和“快速思考”

“焦虑”很大程度上源于对未来的不确定。在VUCA时代，很多事情的发生常常出乎意料。面对未知和可能超出预判的潜在的负面影响，人们会觉得失去控制，因而产生烦躁和忧虑的情绪。只有通过对问题深入、理性思考和客观分析，加深对问题的理解从而减少不确定性，才会在一定程度上缓解“焦虑”。

然而，持续性的理性思考和问题分析并不容易实践。虽然人们都在试图改变“焦虑”状态，可有的人只停留在抱怨、对变化浅尝辄止的阶段，有的人没过多久就被惯性拉回到自己熟悉的思考习惯中。少数的终身学习者虽然依然在苦苦求索，但缺少体系化方法，收效甚微。每次突围“焦虑”的失败都会让人感觉更加无助和不安。

要养成理性思考、理性办事的习惯，人们首先要走出心理上的舒适区和大脑快速思考的本能。

心理上的舒适区就是人们常年形成的固化思维方式和被思维方式决定的习惯、观念或行为等。每个人的知识背景、家庭背景、年龄、经历等都是营造舒适区的基石，各种因素相互作用，共同形成了对自身能力边界的判断。舒适区会时刻提醒人们能做什么或不能做什么。在舒适区

范围内的事情，人们做起来就会觉得舒服、放松、稳定，能够掌控且很有安全感；反之，就会感到别扭、不舒服或不习惯。舒适区像引力的中心，不断地将为了改变现状而做出的尝试拉回到熟悉的起点，以致画地为牢、作茧自缚。

产生“焦虑”的大脑也会跟着捣乱，本能地排斥理性思考。人的大脑习惯性地按照主观判断和本能运作，在一定程度上阻碍了自我更新和突破。诺贝尔奖获得者丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）教授在《思考，快与慢》[11] 中指出大脑有两种不同的思考系统：以直觉和感性为基础的系统1快速思考和理性的系统2慢速思考。面对任何问题，大脑首先本能地启用系统1快速思考，渴望从过去的经验里快速找出直接答案，即使答案十分牵强，有时也照搬照抄。只有在系统1快速思考陷入困境的时候，系统2慢速思考才被启动，利用更靠谱的理性逻辑分析看待问题。

比如，在观看3D电影时，一只老虎从屏幕里向我们扑来，即使知道这是计算机合成的虚拟场景，我们也会下意识地做出躲闪的动作。这种自动开启的系统1快速思考在人类发展中起到过避险等重大作用。同时也简化了生活，让我们不必每天早上起来都思考一遍如何穿衣戴帽。而系统2慢速思考是相对被动的，只有在感受到系统1快速思考的求助时才会启动。如果没有理性思考的习惯，平常人面对大多数熟悉的问题会不假思索地用系统1快速思考选择相对安全而从众的解释。

我们需要在思维层面突破舒适区的束缚和人脑快速思考的惯性，养成理性思辨的习惯。只有这样，才能从“焦虑”中突围，面对“百万美元”的问题才会自信地理性思考，做出正确的判断，才有机会完成从平凡到优秀的提升，甚至实现从优秀到卓越的飞跃。

但舒适区和快速思考让人们安于现状，并阻碍人们用理性降低不确定性。VUCA时代鸡汤泛滥，很多人只是听听知识付费频道，看看大咖跨年讲演，再握紧拳头做一个势在必得的屈臂姿势表决心，但最终还是在沙发上沦落成一个优雅的不愿思考的“沙发土豆”（Couch Potato）。

斜杠——神一般的存在

同在“焦虑”泛滥的VUCA屋檐下，我们周围却还存在着一股斜杠清流。斜杠大神 [12] 们可以身兼数职，职业头衔中的斜杠意味着这些职业之间不是“或者”的选择关系，而是可“同时”拥有的并列关系。

斜杠大神们似乎都是焦虑的绝缘体。对他们而言，跨界变成家常便饭，并且他们总能在时代变革的风口浪尖引领潮流、叱咤风云。埃隆·马斯克（Elon Musk）就是一个公认的斜杠跨界之王：坐拥“金融专家”“电动汽车之父”“宇宙探索者”“创新者”“梦想家”等头衔。埃隆用贝宝（PayPal）成功定义了互联网金融之后，又进军汽车行业并制造出Roadster、Model S、Model X等电动汽车，影响了汽车行业的电动化走向。最近10年，埃隆又用“猎鹰”系列火箭，颠覆了国家管控的航天产业的传统。我们很难用一种特定的专长或行业定义埃隆，就算认为已经成功地定义了他，埃隆也会用自己的特有方式跳出已有的定义范畴。

世界顶级战略咨询公司麦肯锡（McKinsey & Co.）是盛产斜杠大神的神奇公司。我有幸在麦肯锡中国香港特别行政区办公室工作了几年，结识了很多斜杠大神。麦肯锡的斜杠大神们总能轻松跨界，举重若轻地同时做多件事情。更不可思议的是，斜杠大神们在事业成功的同时，还能活出个人生活的精彩。比如，我的前同事是战略咨询师、投资者、知名作家、书法家、医学博士；麦肯锡校友是外企高管、网络作家，同时又是顶尖的画家和钟表匠人；另外一个前同事投资之余开了酒吧，自己做老板兼爵士乐歌手。

斜杠大神云集，麦肯锡是真正的“斜杠大本营”。斜杠们有许多相通之处：做事能快速学习并融会贯通，具有超强的自律自控能力和适应能力；做人自信、坚定、边界感强，人生方向感强；对“焦虑”拥有强大的免疫力，同时还会用积极乐观且入世的人生态度感染并引领周边的人。

斜杠们拥有什么诀窍对抗焦虑，做到事半功倍呢？既然麦肯锡是“斜杠大本营”，那斜杠的产生跟麦肯锡公司的方法论和文化有没有必然联系？

结构化战略思维：斜杠大神的秘密武器

麦肯锡是世界知名的战略咨询公司，是一家专门为大型企业解决各种至难商业问题的智囊公司。由于麦肯锡所服务的公司不限行业，战略咨询项目涉及的领域又十分广泛，因此几乎不可能要求每个咨询师都在专业知识上做到充分储备。对于咨询师来说，每个项目都是一次短期而高强度的跨界。

除了战略项目行业和主题不确定之外，包括时间在内的各种资源也永远都是奇缺的奢侈品。面对大多数战略项目，麦肯锡的战略咨询团队

一般是3~5人的编制，咨询师们被要求快速学习和适应，在2~3个月内帮助世界500强类企业，为其重大战略决策输出值得信任的指导性意见。

麦肯锡并没有像绝大多数咨询公司那样把团队按照专业背景分类，让咨询师聚焦某领域，以培养出行业专家。相反，公司几十年如一日地反复在做一件事：体系化地培养和提升每个咨询师的学习能力和解决问题的能力，把他们培养成能快速适应各种项目、以一当十的“通才”。

按照“不确定是焦虑诱因之一”的简单逻辑，像麦肯锡这样把“‘不确定’可以说是唯一的‘确定’”作为常态的公司，理应是“焦虑”的重灾区。然而，在项目中，麦肯锡的团队成员呈现出与“焦虑”截然不同的健康状态：在各种压力下，不仅焦虑无处可寻，训练有素的咨询师们更是信心满满地高效工作着，有条不紊地成功解决着各类最具挑战的商业难题。而且，如前所述，麦肯锡毕业生也成了斜杠大神扎堆的群体。由此可见，麦肯锡的学习方法不但在短期项目上有效，而且能让人终生获益。

麦肯锡持续把不可能变成可能的秘密武器是什么？麦肯锡团队成员如何快速学习并在短期内完成跨界并达到引领行业专家制定战略方针的专业水平？

其制胜的要素有很多，包括人才筛选、品牌、公司管理和企业文化等，但麦肯锡在其内部推行的“结构化战略思维”和其应用方法无疑是成功的核心法宝，也是本书讲述的重点。

让我们现在就开启结构化战略思维的学习之旅吧！

注释：

[1] 电影《重返地球》，2013年哥伦比亚电影公司制作，导演奈特·沙马兰。

[2] VUCA：volatility（易变性），uncertainty（不确定性），complexity（复杂性），ambiguity（模糊性）。

[3] 计算神经学是脑科学中新兴的、跨领域的交叉学科，是达到高级人工智能的必要桥梁。它把大脑看成一个信息处理的器件，用数学物理计算机等综合方法研究生物的大脑如何工作。

[4] 智适应（Adaptive Machine Learning）是第四代机器学习，首次创

造了人与机器间的整合的学习环境，它结合了以前的原则为基础的简单机器学习和深度机器学习，增加了“无监管的机器学习”，将人类的关键输入更高效地作为机器学习的参考，大大提升了预测的准确性。

[5] 资料来源：What Jobs are Affected by AI Report一文。

[6] 维克托·迈尔–舍恩伯格，大数据时代：生活、工作与思维的大变革[M].周涛，译.浙江：浙江人民出版社，2012.

[7] 信息“噪声”是指海量的虚假或与决策无关的信息，这种“噪声”的存在增大了我们正确判断的难度。

[8] 书中所举案例都根据真实案例改编而成。

[9] 白色家电指可以替代人们进行家务劳动的产品，包括洗衣机、冰箱等，或者是为人们提供更高生活环境质量的产品，像空调、电暖器等。

[10] 网络用语，指某个专业领域中的程序设计人士，或是从事软件撰写，程序开发、维护的专业人员。

[11] 丹尼尔·卡尼曼.思考，快与慢[M].李晓姣，李爱民，何梦莹，译.北京：中信出版社，2012.

[12] 大神：网络用语，指神一般的人物，通常在相应的领域具有高超的能力。

上篇 认识结构化战略思维

第1章 结构化战略思维是什么

麦肯锡结构化战略思维是一种学习如何学习的认知方法，是批判性思维（Critical Thinking）的一种存在形态，也是一套以数字和逻辑为基础的理性科学方法论和实用技巧。

结构化战略思维这个概念分为“结构化”和“战略”两部分，其中“结构化”是方法手段，而“战略”是问题属性和高度。

本书从第2章开始将用大篇幅讲解“结构化”的详细内容，包括“维度”的概念和维度“切”的MECE原则及具体应用，此处先不做展开。

我们首先看看战略的概念和战略思维的特色。

战略是为长期维持可持续竞争优势设定的重要方针和计划，而不是短期制胜的商战技巧。口耳相传的民间故事里不乏经典的战术故事，例如草船借箭、空城计、田忌赛马等。然而，这些“术”不同于现代管理学中对“战略”的定义。

以“田忌赛马”为例，田忌赢在“术”，但从战略角度讲，他所在的赛马团队已经输得一塌糊涂。对方每一匹马都比田忌相同档次的马匹精良且跑得快。也就是说，田忌的对手团队其实拥有无可非议的可持续竞争优势。田忌的聪明举措只能在信息不对称的特殊场景下出奇制胜，一旦游戏规则有所改变，田忌则必输无疑。

而战略思维是为建立和维持这种长期的、可持续的优势而做出的思考过程。在公司或个人发展的初始期和关键拐点，往往“选择比努力更重要”。战略思维是相对于专家思维的一种思考方法，它强迫我们放下过往的经验，从大局和“盒外”思考中长期的发展方向。

因此，战略思维并不关注学习静态的知识，也超越了战术层面的小聪明，而是帮助企业或个体在面对不确定的未来时，以严谨逻辑和数字为支撑，做出理性的方向性选择，以避免大量无谓的南辕北辙式的资源浪费。

结构化战略思维是后天习得的思维方式和工作方法。学习这套方法并持续实践，就能够打破画地为牢的舒适区，善于启动大脑理性的系统2慢性思考，快速学习和认知，并能自信且体系化地解决各种至难问

题。

我们每个人都可以成为善于解决问题的思辨者。

第2章 维度：结构化战略思维的核心概念

导师："今天切了吗？"
学员："切了。"
导师："切干净了吗？"
学员："呃……我再看看。"

2.1 重塑"问题观"

如前所述，在"焦虑"蔓延的VUCA时代里，斜杠大神们引领潮流，被追捧、被膜拜，甚至被羡慕嫉妒恨。人们把他们超群的能力和斐然的成绩归为"天赋""运气"或"骗术"。人们经常发出以下疑问。

●为什么他们面对任何问题都有思路，而且聊起来头头是道？

●这些人是如何做到轻松跨界的，没有专业知识怎么可能？！

●麦肯锡怎么能给不同行业的公司做重大决策建议？这些公司难道没有专家吗？

这些疑问不同程度地映射了我们看待问题的态度，也就是"问题观"。不难看出，人们质疑斜杠大神的理由是"术业有专攻"，跨界必须掌握专业知识；没有专业知识而跨界是不可思议的，甚至是疑似"无源之水"类的障眼法。"问题观"上类似的偏颇，有时会直接引发个体面对挑战时行为上的差异，成为我们成长的桎梏。既然"问题观"如此重要，那就应该正本清源地从这里开始理解结构化战略思维。

我们不妨回想一下自己平时在面对形形色色的问题或主题时的自然反应。当面对熟悉的问题时，大家往往很容易打开话匣子，乐于分享观点，比如医生谈药理、码农聊IT、创业者诉苦难，以及任何人聊娱乐八卦或中西医差别之己见；而面对超出自己舒适区的、自己不太懂的问题，比如问医生和码农"如何提升企业盈利能力"之类问题，大多数人会觉得自己缺乏专业知识和相关经验，因而谦虚地承认自己"不懂"或"不是专家"，然后把话语权移交给真正的专家。

当话语权转移时，我们已经在很大程度上抑制甚至关闭了大脑的主动思考活动，而处于等待输入并准备接受信息的被动依赖状态。在得到专家的权威观点后，出于对权威的信任，人们大多时候会习惯性地接受

观点，并乐此不疲地重复并传播。自古以来，“知之为知之，不知为不知”和“不耻下问”就是被鼓励的美德。这种根深蒂固、约定俗成的被动式学习和不加思考的传播甚至会使人们在体内产生一定数量的多巴胺，从而身心愉悦。就这样，人们成了知识的搬运工，像个做好事而不留名的快乐的人。

而思辨者却不这么认为。他们认为，人们面对超越舒适区的跨界问题时所表现出来的对专家权威观点的依赖和机械重复实质上是一种不折不扣的“吃瓜”行为，也就是单向接受信息。在对待问题的态度上，思辨者有截然不同的表现。他们首先把自己定义为“解决问题的人”，在内心里拒绝做个安静的受众，而是对问题保持亢奋的“进攻”状态。

只有态度是不够的，对待问题，还要有体系化的方法。思辨者除了拥有永远怀疑和勇于解决问题的心态，还通晓不同思维方式及其局限性。按照认知的过程和方向，可粗略地把思维方式分为两大类：自下而上的专业思维和自上而下的结构化战略思维。

2.1.1 专业思维

专业思维是人们最熟悉的一种思维方式，这种自下而上的方法在主流教育体系中随处可见。回想上学的时候，每门课程的老师都会从教材的第1页开始，按顺序线性讲解到最后1页，最后测验学生理解内化的程度。自下而上是指学习知识的过程是厚积薄发的线性过程，把所有底层（“下”）细节知识点都掌握了再提炼对整体（“上”）的理解，只有在这时才能做出专业的判断。这种学习方法也催生了“专业思维”这种思维模式：只有学全学透后才能表达观点。“知之为知之，不知为不知”，所以在不懂专业知识的时候不要参与讨论。没有专业背书的意见一律会被斥为“忽悠”。

专业思维的优势是显而易见的。在面对重复发生的有关具体技术或技巧类问题时，有良好知识和经验积累的熟手是解决这类问题的不二人选。比如，病患要做手术的时候，谁会希望实习生拿自己练手？所有人都希望由经验丰富的医生操刀。面对重复发生的技术类问题，专家们“见怪不怪”，用以往的“最佳解决方案”避免了“重新发明轮子”的浪费。这种方法在确保解决方案质量的同时还可以多快好省地批量复制。

专家的自信源于其相关的专业性和过往经验，这也是人们信任专家的主要原因。遇到问题时，专家通常有如下反应。

- 我是学这个专业的！
- 我成功做过N个类似的项目！
- 我看别人成功地做过类似的项目，可以借鉴！

但自下而上的专业思维方式的局限性也十分明显。首先是学习周期长。随着学科细分和知识积累的指数倍增加，单个个体已经很难成为多领域的专家。VUCA时代已经不可能再见到文艺复兴时期达·芬奇般的传奇人物——可以在绘画、生物学、植物学和建筑学多个领域成为泰斗。活在当下的人们连某一细分领域都难以精通，更没有多余的时间线性学习多个领域，因此专业思维的长周期积累就成了跨界的壁垒。有人将这种自下而上的“慢工出细活”形容为“把海水煮热而取一瓢水”，在时间压力大的情况下不可行。

专业思维还有一个局限，如果专业和经验运用不当会严重限制创新。自下而上线性发展本身就排斥盒外思维[1]的冲击。代代相传的经典不容置疑，就算已经脱离了社会现实和需求也无法自我修正。另外，过往专业的成功经验也会被不自觉地滥用。正如武林中的所谓“一招打遍天下无敌手”，专家习惯从过往的方案出发考虑所有新问题。“手里有锤子，什么看着都像钉子”，频频挥舞大锤，潜在的危害巨大。

2.1.2 战略思维

战略思维这种自上而下的方法从认知方向、顺序上颠覆了厚积薄发的传统专业思维。战略思维是“结构化战略思维”的简称。这种思维方式不会因缺乏相关的专业知识和经验而纠结，往往直接从问题本身（“上”）着手，仔细推敲问题本身的定义和准确性，用结构化战略思维“切”的方法分解问题，并用严谨的逻辑全面地提出假设，而后或通过对数据的采集与分析证实假设，或推翻已有假设并建立新的假设（“下”），如此循环而深入地验证假设。不断探究深“挖”问题核心，以获取问题的最终解决方案。

思维方式没有优劣之分，专业思维和战略思维彼此互为补充。在许多场景下，我们会反复应用不同的思维方式彼此验证。但在特定的环境

下，比如在时间压力大、缺乏专业知识、资源受限、无可借鉴经验、问题偏重全局或大方向等情况下，自上而下的战略思维就显示出快速认知的优势，尤其在面对跨界的战略类问题时，战略思维则更容易成为思考方式的首选。

值得指出的是，战略思维能够赋予人们难得的“能做”的跨界自信。由于思维方式的不同，思辨者的自信并非基于专业知识和经验，而源于超越具体技能的解决问题的能力。不论在行业、企业阶段、状态、科技、产品等方面存在多大的差异，在思辨者眼里，战略问题和前文所述的各种“百万美元”的重要问题在本质上都同样是问题，而只要是问题，就都可以凭借结构化战略思维和自上而下的方法找到解决方案。

2.2 跨界的“简单按钮”

战略思维要求我们超越问题的细节（比如科技），从更高层面看待所有可能的解决方案。超越细节意味着，尽管所在的行业不同，但相同或类似的战略问题的解法很可能具有普适性。这也解释了为什么斜杠大神们无论面对何种行业的战略问题，都像是在口袋里揣了一个操作简单的跨界解决问题按钮，即使没有丰富的专业背景知识，也可以信心满满、一板一眼地从容面对。

下面我们看几个常见的企业战略问题及标准回答，体会自上而下战略思维的初级“套路”。

例1：企业转型问题

问：一家企业如何转型？

答：从3个层面来看这个问题——人、系统和流程。

例2：成功要素问题

问：如何才能把一个项目做成功？

答：需要具备3个因素——团队的能力、动力和可调配的资源。

例3：盈利能力问题

问：企业如何提高净利？

答：内部运营上注意2个方面——开源和节流。

例4：新零售问题

问：到底什么是新零售？

马云回答：人、货、场。

我们惊奇地发现，貌似高深的商业难题被轻松拆解为更深入的细节。回答者提供了思路主干并为细节的阐述提供了纲要。

按照这样的逻辑架构可以再深入地切分下去。比如“企业转型”问题，在按人、系统和流程分解之后，可以再做细分：“人”按人力资源管理角度可分为人才的招聘、培训和成长、激励等；“系统”可以按系统功能拆分成客户管理、项目管理、财务管理等系统；“流程”可以按产品生命周期分为研发流程、生产流程、销售流程和售后服务流程等。深层挖掘之后就产生了一个树状的问题结构分解框架（见图2-1），让受众能轻松跟随，并进行有价值的细节讨论。



图2-1 企业能力提升关键要素纲要

能够利用这种树状结构展开陈述的，都是结构化“切”分的高手。这种所谓的“套路”有三重优点。首先，分解出来的框架在逻辑上是无懈可击的。就连“鸡蛋里挑骨头”的苛刻受众也很难找到逻辑上的纰漏。其次，这套结构超越了具体产业或项目背景，是具有十足普适特性的框架。也就是说，我们完全不需要了解特定问题的背景，只要是相同或接近的问题，以上框架就是放之四海而皆准的标准答案。这好比裁缝做出一顶均码且有弹性的帽子，居然适合世界上绝大多数的脑袋，这就是我们一直寻找的企业管理的“简单按钮”！最后，前文列举的“套路”虽然分析线条比较粗犷，但确是深度思考的起点，可以引导我们深入讨论问题的“下一层面的细节”[2]。

貌似“套路”的框架在本质上是对特定问题结构化“切”分后的战略思维的产物。我们树立了正确的“问题观”并熟练掌握了结构化战略思维基本功后，面对任何战略问题都有自信和能力创造出更多、更好的适合实际问题的分析框架。这能帮助我们在做事之前“想清楚”，从而达到事半

功倍的效果。

2.3 “切”名词是结构化战略思维的起点

2.3.1 “切”名词相对简单

“切”是结构化拆分的通俗叫法，是结构化战略思维的基本功。结构化拆分是指自上而下分析问题时，把问题逐层分解成更细节的部分，每次拆分都遵循后文介绍的“MECE”原则。结构化拆分的最终呈现形式往往是树状的逻辑结构。

结构化拆分给问题分析带来了明确的结构和顺序，在一定程度上遏制了人们面对问题时马上要解决的冲动。在重大问题面前如果缺乏结构化拆分能力，人们在讨论和决策中往往会在各种毫无联系的单点思绪之间跳跃，这样不仅浪费时间，更不能保证最终决策的质量。

结构化拆分是后天培养出来的思维习惯，与前文所述的本能的“快速思考”相反，结构化拆分需要有意识地主动调用。而获得结构化拆分能力也不是一蹴而就的，需要逐步深入。

从最简单的名词切分开始，探究一下“切”的定律和功用。切分名词是最容易理解的，也是人们最擅长的。因为名词的子目录分类是人们从小就被反复强化的必学内容。让我们打开记忆的大门，重温小学语文课堂的场景。

语文老师在黑板上一撇一捺地写了“人”字后，会和蔼可亲地问：“人分为几种啊？”

学生们会争抢着回答：“男人和女人。”老师马上说：“对的，这是按照‘性别’分的。”

学生们接着说“工人、农民、警察……”老师点头后会说这是按照“职业”划分的。

如果有同学说：“人分为农民和女人！”老师则会指出，这是错误的分法，因为划分标准不一样：农民是职业，女人是性别。

以上的练习其实是用不同维度来切分“人”这个品类。“切”人的利器就是老师反复强调的“性别”“职业”等，这些在结构化战略思维中被统称为“维度”。

任何常用的名词品类，都可以用多个维度来划分下一层的子分类。就“人”这个品类为例，常用的维度就十分丰富：地域（如北方人）、国籍（如中国人）、性别（如女人）、年龄（如中年人）、年代（如古人）、财富（如富人）、身高（如巨人）、道德品质（如好人）、颜值（如美人）和学历（如大学毕业）等（见图2-2）。总而言之，每个描述人的形容词都可能成为划分的维度。

如果按照是否掌握了结构化战略思维能力来划分，世界上的人就会被分为两种：“思辨者/解决问题的人”和“吃瓜群众”。

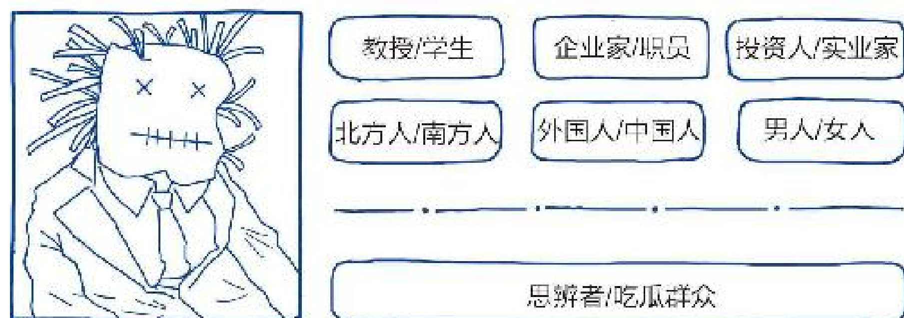


图2-2 用多个维度来划分“人”

在日常生活中，很多形容人的词汇其实是多个维度的组合，比如“美女”是颜值和性别两个维度的组合，“高富帅”和“矮矬穷”是身高、经济状况和颜值三个维度的组合，等等。

2.3.2 MECE原则为核心

切分名词时，人们会有意无意地运用“切”的基本规则：MECE原则。MECE是英文“Mutually Exclusive，Collectively Exhaustive”的简写。MECE原则要求结构化切分后要达到如下要求。

（1）子分类相互独立无重叠；

（2）子分类加起来穷尽全部可能。

这些原则听起来有些高深和晦涩，但其核心理念并不难理解，人们很多时候都在无意识地应用这些原则。尤其我们在进行常用的名词切分时，会自然地遵循这两条基本原则，任何违反约定俗成的分类我们都会察觉到其中的不妥。比如，以“性别”来切分人类，分为男人和女人两

类，这种分类就符合MECE原则。首先，子分类“男人”和“女人”相互之间在逻辑上是没有重叠的。也就是说，每个人不是男人就是女人，不能既是男人又是女人。此处暂且不卷入社会上多元化的争议话题，从传统观点和逻辑角度来看，按“性别”把人切分为男人和女人是符合第一条“子分类相互独立无重叠”的要求的。这种分类也符合第二条要求——男人加上女人应该是人类的总和，也就是两个子分类在一起已经穷尽了人类以性别维度来切分的可能性，除了男人和女人之外没有第三种性别。

如前所述的错误陈述“人分为农民和女人”就同时违背了MECE的两条要求。违反第一条是因为农民和女人不是独立不重叠的，农民包括女农民，其性别是女；女人也包含职业是农民的人。同时，这种分类也违反了第二条要求，农民和女人加起来并不是人类的全部，比如“男老师”就不在农民和女人的集合中。

MECE不光是切分名词的规则，也是问题逻辑切分的关键。后文在着重讲述切分问题时会进一步探讨。

使用MECE原则切分时，尤其是在商业战略类问题的讨论中，要求衡量的维度满足“具体可衡量” 的客观标准。如果缺乏量化客观标准，虽然切分也同时满足MECE的两项要求，但每次对子品类具体个体归属的判断都会面临模棱两可的窘境。例如，如果以“好和坏”的道德标准作为划分维度，在“具体可衡量”层面就十分具有挑战性。

结构化战略思维十分强调科学精准划分，杜绝简单粗线条的划分。要把“好”和“坏”用明确数据标准做区分，给每个判断以充足、具体又可衡量的指引，这并不是一蹴而就的容易事。例如，我们判断一个人是好人还是坏人，首先要明确以哪套道德标准为界定的基础。世界上存在很多道德标准，甚至有些道德标准相互矛盾。统一道德标准背景后，还要把具体的行为标准提炼出来。例如，如果公益捐赠是个好的行为，那么什么频率或金额才算达标？是否跟个人财富总额成比例？如果是，比例应该是多少？除了捐赠还有其他类似的行为，它们之间关系如何？各种具体问题接踵而至，都需要我们进行进一步商讨。

可以看到，在结构化战略思维的语境下，“好人”和“坏人”这个大家常用的评判标准其实十分复杂，这也跟切分的颗粒度过大或深度不够有直接联系。媒体里或商业谈判中经常存在一些奇怪的现象：交流时，双方在陈述一模一样的观点，但每次都还是争论得面红耳赤，反复强调希望对方做“正确”的事。产生这种争论的更深层次的原因在于双方对基本

的“好与坏”“对与错”“公正和不公正”的切分维度没有一致的具体可衡量的标准，从而陷入鸡同鸭讲的窘境。

2.3.3 “切”名词可产生商业洞见

阅读至此，大家或许会觉得名词切分是个过于简单的练习，甚至由此看轻“切”以及MECE原则的变革性贡献。其实不然，所谓大道至简。“切”是结构化战略思维的起点，切分商务环境中的关键名词（比如“用户”和“产品”）本身就会带来很多意想不到的商业洞见和启示。

精准的名词切分可以给公司战略提供方向性建议，先举个切分“用户”的例子。

5年前，我有幸被某国产知名手机品牌企业邀请做战略项目。因为项目需要，团队对其某省销售公司的中层管理进行问卷调研，其中有一个问题是“根据你的理解，本公司主要手机品牌V目前的核心消费者具有什么特色？”

这个问题看似简单，但实质上非常具有挑战性。它要求被问卷调查的管理层对公司主营产品目标客户的用户画像进行描述。如果中层管理者和一线员工都能精准地做出相对一致的回答，不仅说明公司产品战略清晰，也体现了公司产品战略宣贯上的到位。

问卷调查结果惊人地一致，所有的被访者都异口同声：公司主营产品的核心客户是“二三线城市的年轻女性”。我们仔细看看这个貌似简单的只有一句话的用户画像总结。这里用3个不同维度清晰地定义了核心用户群体：第一个维度是“地域”，是二三线城市，非一线城市；第二个维度是“年龄”，是年轻的，年龄在17到30岁；第三个维度是“性别”，是女性。

用户画像是公司产品和市场等战略方向的重要决策因素之一，其功用巨大，甚至可以引导公司核心业务部门的工作方向。

首先，研发部门会主要关注二三线城市的年轻女性的核心需求。定价方面，产品在具有超值功能的同时，价格上也要具有优势，二三线城市居民的消费能力毕竟不如一线城市；外观设计方面，产品应该追求小巧、柔和可爱的外观，粉色系会更受女性喜欢；功能设计上，超强摄影和美颜修图功能是必备要素，因为女性用户大多数不在乎手机能不能拍

到天上的星星，只需要把自己照成最闪亮的那颗星即可。

其次，公司的市场部门也有了明确的方向。当时，在二三线城市年轻女性中哈韩风潮正盛，V品牌有意连续几年用韩国明星和欧美明星做代言。通过电视广告和综艺节目等最容易覆盖二三线城市的媒体渠道，对潜在的目标客户群体投放广告。更令人吃惊的是，公司内部调研显示，在国产手机品牌影响力还较低的21世纪10年代初，V品牌的目标客户——二三线城市的年轻女性——大部分误认为V品牌是一个来自韩国的高端手机品牌。公司借助当年“哈韩风潮”增加了目标客户的购买动力。

从清晰的客户划分中获益的不仅是研发部门和市场部门，公司其他部门，如销售、渠道等也获利于这种清晰的定位。门店的陈设风格相对女性化以吸引目标客户，就连备货时，门店也尽量会优先储备适合核心客户的产品款式及周边产品。

就这样，“二三线城市的年轻女性”这个貌似简单的对目标客户的三个维度的切分组合清晰地定位了V品牌当时的核心客户，也成为公司产品和市场战略的核心决策因素之一。这种多维度的清晰目标客户画像分析帮助该公司成为中国销量最大的手机厂家之一。

不仅精确切分“用户”会对公司战略产生巨大影响，切“产品”也有类似的功效。再举个切“产品”的实战例子。我曾为某艺人经纪公司B公司做企业辅导，同样是利用“切”的方法论跟B公司的管理团队一起打造了艺人管理的创新型“星值体系”。

随着新签艺人的增多，当时艺人经纪公司B公司日常管理面临的挑战是，在资源有限的情况下，如何把资源最高效地配置给艺人，同时规范艺人的绩效，以达到公司收益的最大化。换句话说就是，B公司如何把有限的资源优化地分给每个艺人才能赚更多的钱。

对于一家艺人经纪公司而言，其产品及库存就是艺人和他们的宝贵时间。当时B公司尚处于初期状态，只有2～3名资深经纪经理，其他支持团队如才艺教练、化妆师、造型师和摄影师等也都处于接近满负荷的工作状态，分配资源自然是个难题。在缺乏数字化管理的情况下，以往资源分配都是由首席执行官一事一议进行。随着公司签约的“潜力股”艺人越来越多，艺人都在竞争公司内有限的资源。如何系统化地判断并分配公司资源？以前的主观判断和“关系”为主的资源分配和晋升规则已经暴露出明显的局限性并造成严重的资源浪费现象。

要解决这个问题，公司管理层首先做了“切”的练习：“切”艺人。

把所有能想到的切分艺人的维度和所产生的子品类都列出来，然后做归类并逻辑提升，最后进行适当筛选和合并。篇幅有限，此处仅罗列讨论结果。归纳的核心维度有：粉丝年龄、性别、艺人地域、艺人才艺类型（如演唱）、实力水平（实力派、偶像派）、已有粉丝基数、可塑性/跨界能力等。

有了该维度清单后，管理者们第二步就要列出评判每一个维度的具体可衡量的客观标准。有些维度很简单，比如粉丝年龄、性别、地域等，很容易制定标准。但有些维度则需要深入讨论，比如什么是艺人的“可塑性”？它很可能是一系列特质的综合，学习能力、擅长才艺品类、才艺基础、颜值等都可能起到一定作用。各个因素到底要占多少比例？各因素之间是否独立不重叠？比如“学习能力”可能跟艺人的年龄和才艺基础相关，年龄越小或才艺基础越好的艺人学习新才艺的能力越强。如果证明正相关，就可以考虑去除重复的衍生因素。

关于具体可衡量维度评判标准的讨论本身就有很高的商务价值。讨论过程不光是行业专家输出业务知识和梳理思路的过程，也是“外行”学习行业知识的极佳机会。访谈和讨论过程会碰撞出商业洞见的火花，也能纠正了不少常见的对业务理解的偏差。

维度清单和评判标准齐备之后，第三步是给每个维度打分并给每个维度赋予一定的权重值。假设最终的核心维度有ABCD四项，每项的最高分都是100分。A项占整体决策权重的50%，B项占30%，C项和D项各占10%，总和应该永远是100%。在计算时，每一项的实际得分乘以各自权重值，就可以计算出每个艺人按照标准评判流程而得出的可比较的分数（见表2-1），美其名曰“星值评分体系”。

表2-1 星值评分体系

优先级	艺人ID	姓名	维度A（50%）	维度B（30%）	维度C（10%）	维度D（10%）	总分
1	004	X	95	80	80	90	88.5
2	002	Y	90	85	95	80	88
3	001	Z	85	70	75	90	85
4	003	M	80	80	80	90	81

该评分体系同时规范了艺人的行为，确保艺人行为和公司利益的统一。公司B制定了相关的艺人绩效关键绩效指标（KPI），然后把这些KPI作为星值体系的输入项。这样，每个艺人为获得较高的资源分配优先级就会努力达到甚至超越可量化KPI，也就确保了公司利益的最大化。比如，公司可以把参加标志性的综艺节目（如某卫视娱乐节目）、热搜排名、微博粉丝数、直播流量或带货金额等变成星值体系的输入项，激励艺人向特定方向健康发展。按照星值的区间，还可以进一步定义公司内部艺人分级评分体系，并按一定时间对艺人进行阶段性评估和更新。

综上，通过3步操作，一个“艺人资源配置量化参考系统”的雏形就诞生了。它虽然不是资源分配的唯一依据，但在实战中却可以为管理者决策提供关键参考输入。而且公司拥有了一套公开透明的资源配置评判标准，也为每个艺人提供了明确的行为指引，规范并简化了管理。

对核心业务品类（名词）的深入分析是公司战略讨论的起点。这种思路其实早已渗入现代公司管理。经常被应用的公司管理IT数字化系统，如客户管理系统CRM（Client Relationship Management）和产品信息管理系统PIM（Product Information Management），其顶层设计从商业视角理解无非是在行业最佳解决方案的基础上，对关键核心名词的重要维度在数字化之后做深入而细致的记录、判断、筛选、排序、更新、备份等并利用IT系统进行相应的流程管理。

2.4 “切”问题，更上一层楼

对大多数人来说，“切”名词相对容易理解，然而“切”问题对没有经过结构化战略思维训练的人来说就没有那么自然了，颇具挑战性。

如前所述，“切”问题跟主观本能的快速思考相反，是“不自然”的思考方式，需要我们有意识地强迫启动。丹尼尔·卡尼曼教授在《思考，快与慢》一书中阐述了以直觉和感性为基础的系统1快速思考和理性的系统2慢速思考。面对问题，尤其是熟悉或相对简单的问题，人们有强烈的本能冲动在短时间内找到答案，常常会用直觉感性的系统1代替理性的系统2，而这种快速生成的答案会给我们一种莫名的认知舒适感（见图2-3）。

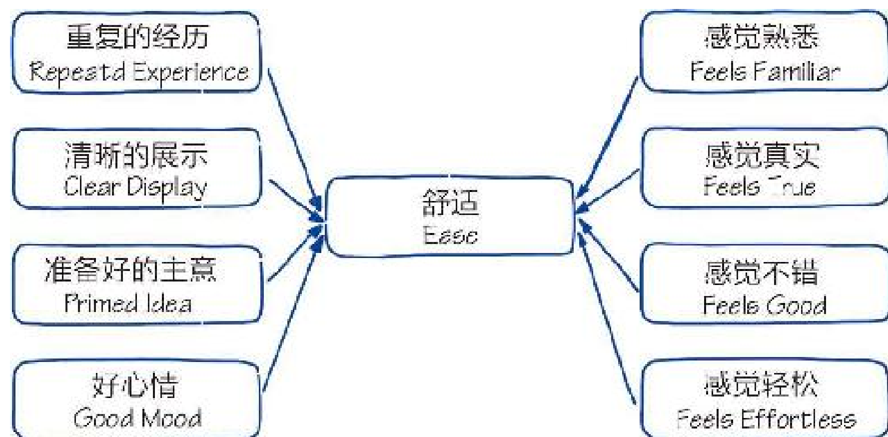


图2-3 认知舒适感的源头分析

卡尼曼教授直白地说，尽管大多数人自称能用系统2思考，其实都是自吹自擂。结构化思维“切”的训练就是要求我们时刻反抗这种本能的系统1快速思考，强制启动人脑理性的系统2慢速思考。

“切”问题虽然要比“切”名词更复杂，但所遵循的同样是MECE原则，和“切”名词并没有本质差别。在符合MECE原则的基础上，“切”问题主要有4种方法：公式法、子目录列举法、流程法和逻辑框架法（见图2-4）。

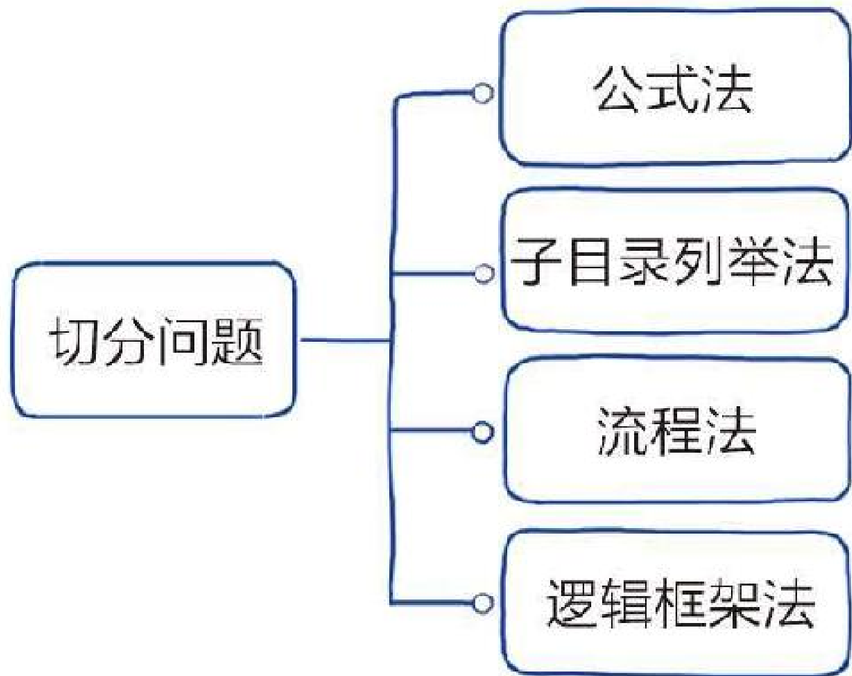


图2-4 “切”问题的4种方法

用实例来演练一下如何利用这4种方法来“切”问题。

企业家每天都在苦思冥想“钱”的问题：“企业如何能赚更多的钱？”用MBA工商管理的术语体系来说就是“如何提高企业净利”。为便于讨论，这里假设公司属于相对传统的制造业。

在不了解制造行业大背景和企业具体情况时，大多数人面对提高净利的问题会感到被动和茫然，不知如何下手。不擅长结构化战略思维的人会因为专业知识的缺失而交白卷，“不熟悉、不了解”理所当然地成了进一步讨论或思考的绊脚石。崇尚真才实学而抵制“忽悠”的“本分人”似乎应该如实回答“这个行业我不懂”，讨论还没开始就戛然而止。

如前所述，回答这个问题有可复制的“简单按钮”。掌握结构化战略思维的思辨者不会以“不懂”为拒绝思考的借口，他们总是试图分解问题，运用放之四海而皆准的方法逐渐深化“切”好问题，想方设法让讨论继续。看看如何用“切”问题的4种方法自上而下地将问题逐层进行战略问题的拆解，并展开有结构、有意义的深入讨论。

2.4.1 公式法和子目录列举法

先看看公式法 的应用。

任何净利的问题，都能以“开源节流”为讨论的起点。倾听企业主“如何提高企业净利”的问题后，完全可以套用公式法背诵出经典金句：“解决净利问题，无非是从两个层面入手，一是开源，二是节流！”

“开源节流”是解决净利问题的公理，因为它源于经典工商管理领域利润的计算公式：

利润＝收入-成本

在这个公式里，要提升等号左边的利润项无非有两种方法：要么在成本不变的情况下提升收入（开源），要么在收入不变的情况下降低成本（节流）[3] 。

公式法完全符合MECE原则。在开源节流的案例里，“收入”和“成本”是利润构成的“相互独立不重叠”的两个要素，两者的减法构成了利润的定义，符合“全部”的要求。

如图2-5所示，提高净利的问题被分为两个符合MECE原则的支脉：增加销售收入和降低成本。这构成了第一层的问题分解。

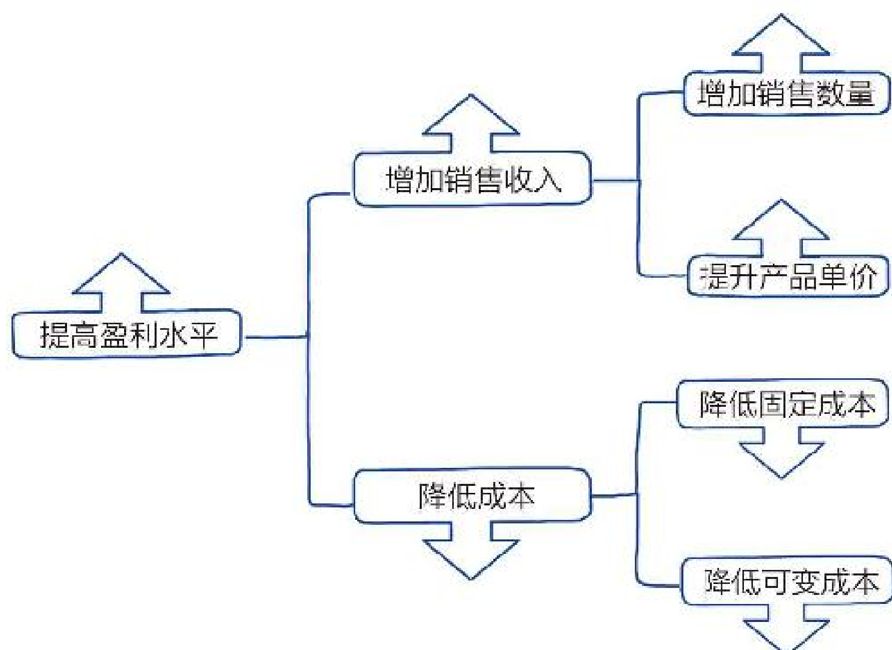


图2-5 公式法切分示例

只“切”到第一层的“开源”和“节流”就停滞不前是远远不够的。这里的第一层是指在逻辑树的结构中距离问题最近的一次分解，这时，问题被细化成“开源”和“节流”两个节点。沿着每个节点再次对节点进行分解会构成切分的第二层。思辨者“切”问题的基本要求是至少“切”到第二层才及格，分解到第三层是比较常规的切分深度。

从第一层的两个分支点，我们开始进行第二层分解。先看“增加销售收入”这个支脉，销售收入的计算又可借用以下公式：

销售收入＝单价×销售数量

从“开源”的角度，这个支脉可再次分为“增加销售数量”和“提升产品单价”。正如“开源节流”一样，销售数量和产品单价也是符合MECE原则的公式法规则。销售数量和产品单价“相互独立不重叠”，相乘就是“收入”的全部，也就是“收入”的定义。

相乘和相加很相似，在一方相对不变的情况下，另一方的增加会促进销售收入总量的增加。如图2-5所示，“开源”（增加收入）的问题支脉被进一步分为两个符合MECE原则的第二层细节，完成了第二层次的分解。

再沿着第二个支脉“增加销售数量”，借助经典的子目录列举法，用法已在“切”名词时讲解过，就可以MECE地穷尽列举子目录项。销售数量的提升有哪几个核心贡献因素？根据经典4 P营销理论[4]，销售数量的提升因素除了价格之外还有产品、渠道和推广三大因素。4P营销理论也符合MECE原则，产品、价格、渠道和推广加起来是营销的穷尽组成部分，且相互独立不重叠。这样就套用了经典理论完成了“增加销售数量”支脉在第三层深度的分解（见图2-6）。

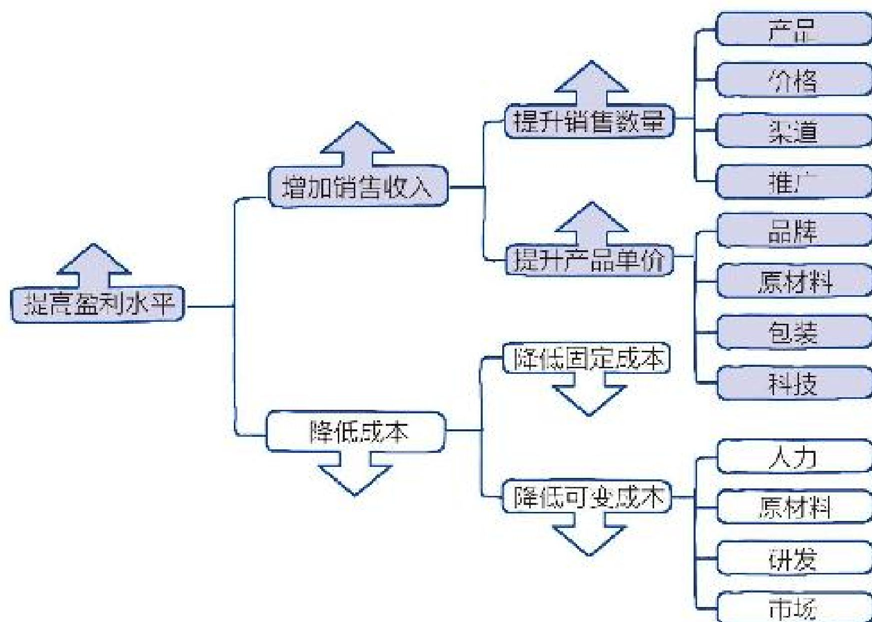


图2-6 “切”增加销售收入支脉（公式法+子目录列举法）

把问题分解到第三层时，完全可以利用该逻辑框架自信地跟企业主来互动访谈，以便收集公司目前运营状况的细节信息。这时，访谈者如果自身对营销基础常识有认知，对话就会具有强相关性甚至可以碰撞出商业洞见。

按照4P营销理论的逻辑，可以体系化地询问公司运作相关的细节问题。由于是基于高质量逻辑框架的输入，大多会赢得企业高管的信任，因此会得到高质量的一手信息，比如询问以下问题。

●对比竞品，我们产品本身差异性如何？哪些是消费者感知到且愿意溢价购买的？

●公司现在的渠道采用的是直营还是代理？如果是代理，有几级代理？销售状况如何？

●公司现在的促销手段有哪些？跟竞争对手有何不同？

●本行业在产品、渠道和促销等方面有何趋势？目前效果如何？

穷尽了“提升销售数量”这个支脉之后，再沿着“提升产品单价”这个支脉同样运用子目录列举法“切”到下一层的细节。

这里“提升产品单价”并不是指企业单方向的提价动作。不以价值为基础的单纯提价势必会遭到消费者的反感和抵制，不会增加收入。这

里“提升产品单价”是指增加客户对产品的感知价值，也就是扩大消费者愿意为产品买单的价格区间。管理理论对感知价值也有相应的阐述：影响感知价值的因素包括品牌、原材料、包装和科技等。

此时，同样在第三层细节，沿着“提升产品单价”的思路可以跟对方企业高管再进行一轮关于产品单价的探讨。

●公司主流产品的品牌力 如何？跟竞争对手有何区别？是否容易提升？

●产品的原材料 是否有特色？跟竞争对手的相对位置如何？

●产品包装 跟竞品的区别大吗？消费者是否会为更好的包装买单？

●产品的科技含量 高吗？技术是不是本类产品的一个壁垒？趋势如何？

随着问题的逐步分解和分析的深入，越来越多的业务细节会浮出水面。当我们把“开源”的两个支脉的再下一层（第三层细节）都探讨后，可以离开“开源”这个支脉，开始深“挖”下一个支脉——“节流”了。

“节流”也就是降低成本，依旧可以借助子目录列举法MECE地列举所有可能性。按照管理理论，成本无非分为固定成本和可变成本，这是第二层的分解。固定成本是已经不可逆或不可收回的沉没成本，比如已经建成的厂房和生产线。在讨论成本节约时，往往更聚焦可变成本的优化提升空间。

按此逻辑，“节流”支脉的第三层聚焦在“切”可变成本。用子目录列举法可将可变成本切分为人力成本、原材料成本、研发成本、市场成本等（见图2-7）。接下来，按照此结构继续进行切分。

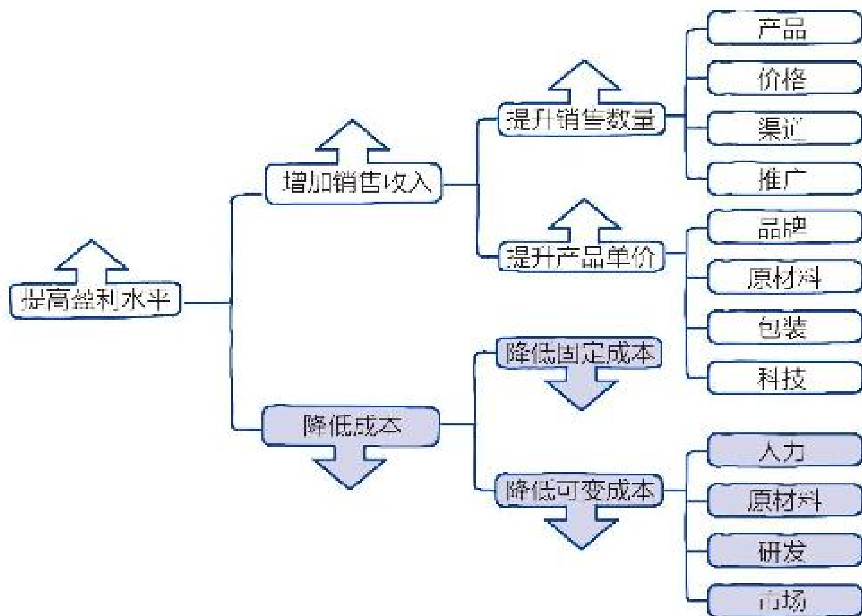


图2-7 “切”降低成本支脉（子目录列举法）

- 公司主要生产成本 集中在人工 、原材料 还是其他 方面？
- 生产规模化和自动化 会不会大幅度降低生产成本？
- 人工成本 占整体成本的比例，有无改进空间？

分解“如何提高企业净利”的问题时，主要利用公式法和子目录列举法就勾勒了一个相对普适的逻辑拆分框架，把问题“切”（分解）到第三层细节或更深。有了这个体系化严谨的讨论结构框架，外加对方自身商业基础知识的积累，在与对方业务高管做深入探讨的时候，大概率会得到对方详细的信息输入，为后续分析问题提供良好基础。

2.4.2 流程法和逻辑框架法

流程法和逻辑框架法也是在实战中经常用到的“切”的方法。流程法，顾名思义就是把问题按照某种流程步骤串起来。逻辑框架法是按照逻辑叙述常见的粗线条判断框架，比如内部vs外部、主观vs客观、优点vs缺点等对问题进行初步切分。依旧用“如何提高企业净利”这个问题示范一下这两种方法的具体应用。

先看流程法。流程法往往应用在存在线性发展或生命周期的品类

上。以“公司发展”为例，可以在“开源节流”切分之前，先了解公司发展状态，同时输出自己对企业管理周期的认识，加以对比。

在深入探讨“如何提高企业净利”问题之前，可以先做如下说明。

“提高净利的侧重点根据公司所处发展阶段不同而略有变化。比如初创企业通过单点的营销策划和渠道拓展往往可以快速提升收入，而成熟企业的解决方案则复杂得多，成熟企业更注重长期的产品差异和成本控制的系统化解法。”

再用流程法MECE地列出企业成长的S曲线的4个阶段，对号入座。

●您公司现在处于什么阶段，是初创期、高速发展期、高峰瓶颈期，还是已经有下滑态势的夕阳或转型期？

分析得到明确回答之后（比如高峰瓶颈期的大企业），再回归到“提高企业净利”问题本身。这时可以以产品发展阶段为讨论主线，这也是一种广义的流程。制造业的产品基本都会经过研发、生产、市场和销售以及售后服务这4个流程阶段。“提高企业净利”的问题可以用这4个阶段来做第一步切分（见图2-8）。可细致地探讨以下问题。

●公司研发的投入占收入的比例是多少？相对竞品，投入比例和收效如何？

●生产总体是什么状况，有无优化空间（机械化、自动化和规模化）？

●目前销售状况如何？销售投入和成本控制做得怎么样？

●售后服务投入有多少？复购率怎么样？相对竞品，有无优势？

这样，流程法就构成了第一层“切”的主线。按照前面三层深“挖”的要求，可以组合用其他“切”的方法进一步向下细分。在4个第一层划分（研发、生产、市场和销售以及售后服务）选项中，市场和销售更接近“开源”，而其他三项偏向“节流”。

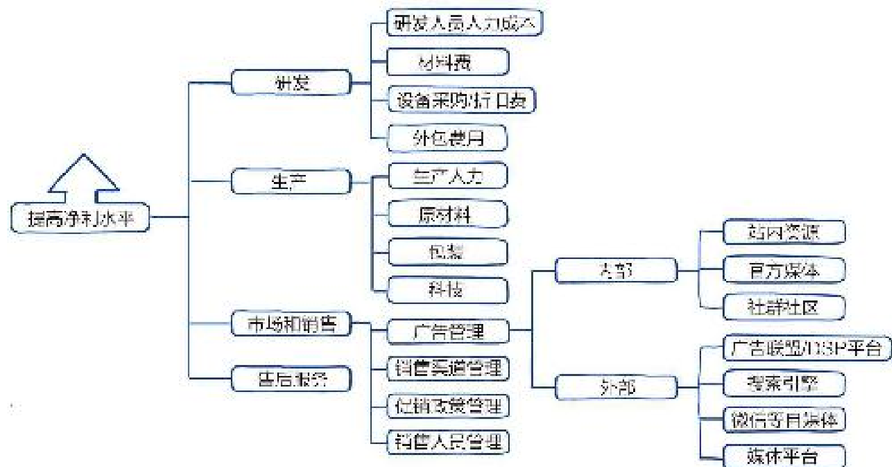


图2-8 流程法切分示例

以“研发”为例，研发投入用子目录列举法可以分为研发人员人力成本、材料费、设备采购/折旧费以及外包费用。如果公司的研发投入偏高又没有相匹配的产出，就可以在研发的子目录里面探究“节流”的机会。

再以“市场和销售”为例来深“挖”一下。用子目录列举法可将“市场和销售”切分为广告管理、销售渠道管理、促销政策管理和销售人员管理等。“挖”到了第二层后，关键品类需要再向下细分。比如“切”广告管理，用逻辑法可将之分为内部和外部（第三层）。内部有站内资源、官方媒体、社群社区等。外部有不同广告渠道，如广告联盟/DSP平台、搜索引擎、微信等自媒体，以及媒体平台等（第四层）。

两种切分都会产生树状成果，这可被称为“逻辑树”。不难发现，到了第三层或第四层的细分类别时，使用流程法生成的逻辑树和使用公式法生成的逻辑树包含的内容是不同的，但信息又十分互补。也就是说，用不同维度“切”问题，会带来对问题本身连同潜在解法的更深刻、更全面的认识和理解。

结构化“切”的高要求是遵循“3-3原则”，即面对任何问题，都能用维度准确“切”分，然后再纵向深入“挖”到至少第三层的细节。完成一次完整分解之后，能跳出已有的逻辑框架从全新的维度再做两次或以上类似的“切”和“挖”的练习，总共建造3个或以上不同的逻辑树，每个逻辑树都有至少三层细节。

2.5 从单一维度到多维度的飞跃

世界上的人分为两种：一种是“思辨者”，而另一种就是“吃瓜群众”。

——周国元

前文用较长的篇幅介绍了“结构化战略思维”的基本功，也就是维度“切”的技巧及其MECE原则。练好基本功后，就要开启从单一维度到多维度的飞跃，把思考的深度和广度提升到一个全新的层级。

到目前为止，在讨论案例的过程中，其实每次分析只涉及单一维度。比如分析“如何提高企业净利”问题时，用公式法切出“开源”“节流”，用流程法切出“研发”“生产”“市场和销售”“售后服务”，或用子目录列举法切出公司各业务板块。每一种切法再逐层深入“挖”到第三层或更深的细节。

这种多次用单一维度“切”的能力是对结构化战略思维初学者的基础要求，也是入门的基本功。但在实际解决问题的过程中，思辨者需要进行真正意义上的多维度切分，同时 运用两个或两个以上的维度思考和分析问题。

下面讨论如何从单一维度到多维度进行飞跃，让逻辑思维真正立体起来（见图2-9）。

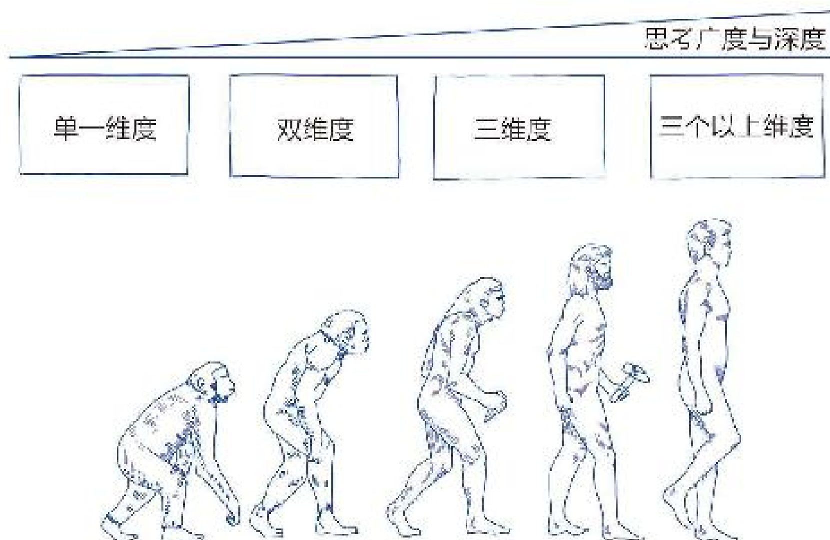


图2-9 从单一维度到多维度的发展

大多数时间，我们都陶醉在单一维度的思考模式中。随便调出几份常见的工作报告，留意一下报告中的图表类型，往往大抵如此：图表除了线图就是饼图、柱状图，能画出流程图已经堪称惊艳，更不用说那些连图表都没有，满篇都是直接粘贴过来的Excel原始数据表格的业务报告。

所有这些简单的线图、饼图、柱状图和流程图都是单一维度思考的图谱呈现。它们虽然有一定的视觉展示效果，比如凸显趋势和比例等，但是从逻辑思考的深度来说，这类图表是相对初级的。要显示思辨者思考的广度和深度，必须具备从单一维度到多维度思考和沟通的飞跃，学会制作多维图谱。

那么，什么是多维度思考？多维图谱又是什么样子？

以工作中常见的场景为例，新季度即将开始，直线领导要求你对部门下季度的所有项目进行30分钟的汇总汇报。由于项目类型比较杂而且数目较多（20多个），领导要求汇报聚焦重点项目，但对于那些将要弱化或将不予继续支持的项目也要给出处理的判断并附上简短理由。

主流的做法是把所有的项目按照一定结构用Excel表格记录，包括名称、类型、起始日期、投入、潜在收入、重要级别、RACI [5] 等内容。一般还会有密密麻麻的项目备注。

汇报形式也有套路。会议开始，寒暄几句之后，打开投影仪一行行地过Excel细节。这种开场就关灯过Excel的会议多数都非常低效：会议时长从30分钟变成几个小时，单次会议也变成系列会议。大家沉溺于项目细节不能自拔，似乎所有项目都要做，而没有一个项目能做到极致。由于缺乏判断项目重要性和优先级的标准，会议显得混乱而没有章法，而且大多数讨论最终沦为“有理就在声高”的气场和声量的对决。

结构化战略思维的方法要求大家先对项目的优先级做出判断并达成一致，可以从根本上改变这种无序的状况。后文要详细介绍的麦肯锡五步法也强调在谈论项目细节（“怎么做”）之前，团队必须想清楚“为什么做”的问题。首先要判断项目优先级，因为不是每个项目都需要同样的重视程度：有些是最重要的核心业务，有些是为未来布局的可能赔钱的业务，有些可能是历史遗留问题，早就应该被砍掉；还有一些是模棱两可的鸡肋项目，要仔细考量。

究竟如何判断项目优先级？这时就用到多维度“切”的功夫！这是个典型的“切”名词的练习。“切”项目的维度有很多：项目规模（收入/投入）、项目业务类型、项目战略重要性、项目执行难度、项目周期、项目负责部门、项目频率和有无外部参与等。在众多维度里，需要找到两个跟项目优先级最相关的维度或属性，而其组合可以定义项目优先级。

直接看项目优先级分析图谱的一种二维度画法。如图2-10所示，该项目优先级关键图谱由两个坐标轴切分组成（几乎所有关键图谱都是从两个坐标轴开始）：X轴代表“战略重要性”，越向右数值越大，表明战略性越强；Y轴代表“执行难度”，越向上数值越大，表明执行难度越高。在每个轴的中部画一条逻辑上的分隔线，这样就出现了四个小区域，又称为象限。每个象限都是两个核心维度不同值域的组合，用来归纳项目特色。为了便于记忆和在讨论中引述，可以根据维度特性给每个象限起个生动而接地气的名字。比如，战略性高而执行难度低的项目，应该是公司最应该做且必须做好的项目，可以称为“主战场”或“必赢之战”。

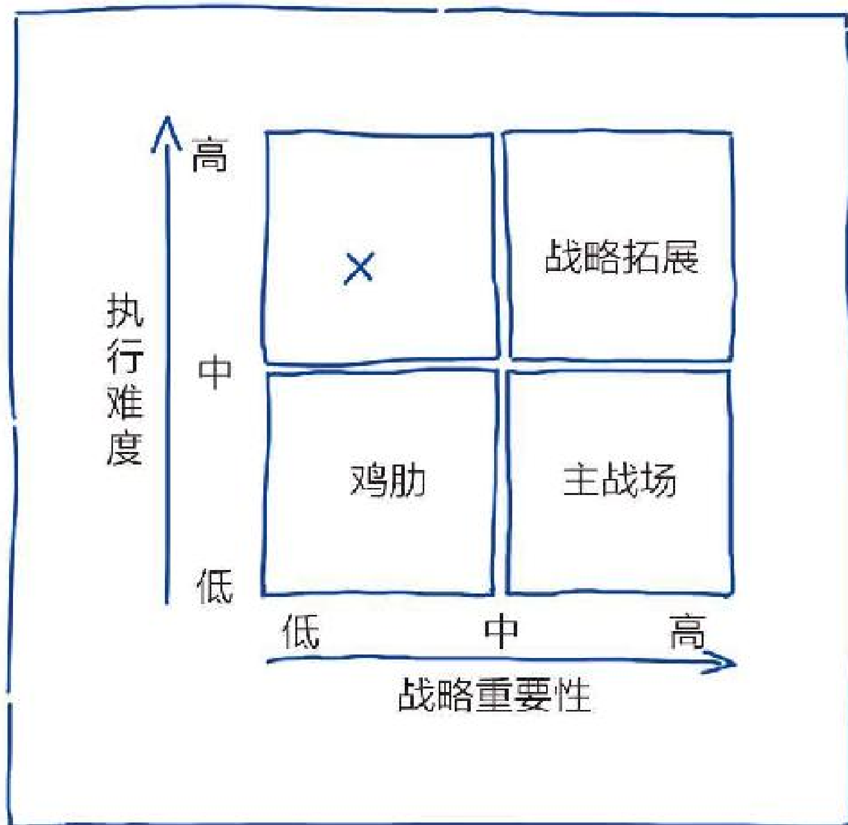


图2-10 多维图谱：项目优先级分析（基础版）

以上项目优先级的战略图谱可以分为四个象限。

主战场： 战略重要性高 而执行难度低 。这些项目往往与公司现有战略的核心一致，而且公司多年累积的各种竞争优势，比如研发、生产和销售等，都可以直接应用，是公司的核心业务。执行难度较低是相对本公司其他项目而言的，竞品公司很可能有不同的判断。如果项目落在这个象限，意味着项目是公司立足之本，要保证资源确保项目成功完成。

战略拓展： 战略重要性高 且执行难度高 。这些项目常常代表公司未来发展方向，要进行战略布局。项目很可能跟公司本身的核心能力有偏差而导致执行难度偏高。比如一家一直对消费者（to C）服务的公司，在转战云服务等对公（to B）服务的时候，内部要相应做很多调

整。如果项目落在这个象限，意味着公司管理层要做个判断，是否要破釜沉舟布局甚至允许初期的亏损。要衡量拓展项目与主战场的关系，尤其是在资源有限的情况下，平衡长期战略和短期获利。

鸡肋：战略重要性低 且执行难度低 。这些项目跟公司战略布局完全不一致，但由于执行难度低，如果利润空间还比较大，是值得重点讨论的。比如，大型家电制造业的企业有机会做房地产开发项目。鸡肋项目构成比较复杂，“食之无味，弃之可惜”，需要讨论和权衡。对于大型成熟企业来说，为一次性的非主营业务短期利润而投入相当大的资源，很有可能会分散精力甚至影响主营业务的发展。

必须砍掉的项目（X）：战略重要性低 而执行难度高 。这些项目被砍的原因毋庸置疑。但工作中经常会碰到类似“吃力不讨好”的项目，苟延残喘的原因也多种多样，有时是历史遗留的问题项目，项目前景堪忧但往往由于前期投入大而难以割舍；有时是公司战略方向变化导致项目适用性降低；有时甚至是需求端已经改变导致项目的意义不复存在。总之，如果项目落在这个象限，原则上，没开始的项目坚决不能开始，已经开始的项目要认真考虑如何止损。

这样分析0过后，多维图谱分析的优势十分明显。两个维度叠加充分显示出思考的深度和专业性已远超那些只会单维度思考的小伙伴。貌似简单的一个图谱，利用“战略重要性”和“执行难度”两个维度把所有项目“切”成四个基础类型，并且为每个类型推导出相对容易理解的可实施的策略。一个项目一旦确认被放在某一象限，统一语境后相对应的战略方向和原则便一目了然，因而节约了大量的沟通成本。

其实，这个多维图谱还可以进一步提升和精进。我们发现，在讨论项目的时候，另外一个核心的决策因素是潜在净利的多少，然而这个因素并没有被包含在图2-10的二维图谱里。净利的多少直接影响对项目的优先级评估。比如，对于现金流压力大的中小企业来说，如果项目可预见的净利可观，就算是跟战略方向相反的“鸡肋”项目也还是会优先考虑实施，在“现金流为王道”的资本寒冬大环境下尤其如此。

如何把潜在净利加入到图谱？我们可以尝试用图形展示这个数值。如图2-11所示，在项目优先级图谱的增强版中，用大小不同的圆形来代表项目潜在净利的多少，而圆心位置则体现项目在战略重要性和执行难度方面的相应的估值。用这一方法，我们可以把ABCD四个项目在多维图谱中进行信息和视觉上的增强。

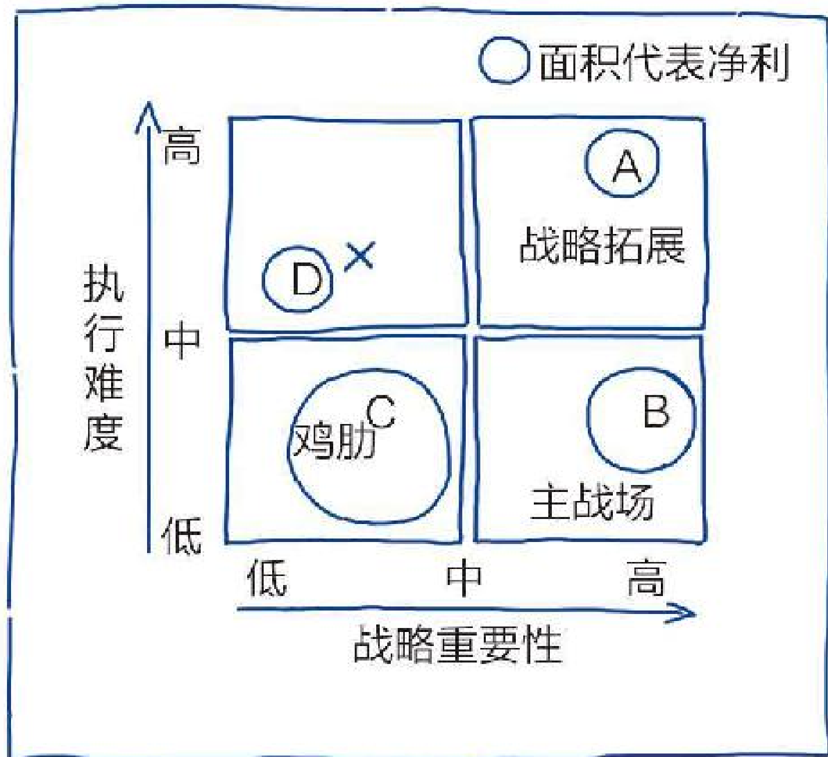


图2-11 多维图谱：项目优先级分析（三维版）

在战略图谱三维版的引导下，团队可进行更深入的项目优先级的讨论。战略拓展项目A和主战场项目B基本不用太多争论，是必须做的。项目D如果没开始就要直接砍掉了，因为战略重要性低又难做且净利少，没有理由浪费时间和资源。讨论的焦点自然会放在项目C上，因为此项目虽然与战略方向不一致但潜在净利巨大，团队应该仔细梳理项目细节，并根据公司实际情况和所处阶段进行深入讨论后做出决策。

不难发现，如此进行的讨论一改之前“有理就在声高”的混乱局面，具有结构清晰、语境统一、数字说话等优势，会显著提升会议效率。

多维图谱分析作为结构化思维框架的一种视觉展现，其应用的场景极为广泛。也可以尝试用它来分析生活中常见的问题。下面举个生活中常见的趣味性较强的例子，看看多维度深度思考在解决常见问题时如何带来不一样的视角。我们用多维图谱来分析下“如何择偶”这个亘古不变的八卦谈资。

择偶标准真可谓“仁者见仁，智者见智”。对于一个适龄的窈窕淑女来说，择偶时男性到底应该满足什么标准？面对众多追求者，在时间和精力有限的情况下要用什么样的标准做初步筛选？哪些重点培养，哪些散养，又有哪些需要敬而远之？

作为拥有结构化战略思维的思辨者，要拒绝快速思考的冲动，不能直接聊那些有血有肉的八卦或亲身经历，而是先要强迫自己从全局高度多维度地分解这个择偶问题。正如已经重复多次的问题分解流程一样，多维度分析总是起始于众多可选维度。那么就以女性择偶角度，来“切”一下男性这个群体。

“切”男性的维度数不胜数，包括才艺、财富、工作、地域、年龄、职业等。我们可以挑两个特色维度作为X和Y坐标轴，做一个幽默版的择友指南：X轴是财富，而Y轴是为女方花钱的意愿。[6]

所有适龄且性取向端正的男性，按照财富指数和为女方花钱意愿的强弱分成四个象限（见图2-12）。有钱且愿意给女方花的，是理想的“钻石王老五”；有钱但特别吝啬的，有再多的钱跟女生也没有关系，是典型的“铁公鸡”；没钱但有胆量借钱给女方花的，在爱情和勇气上都加分，可称之为“真爱”；没钱又吝啬的，是不折不扣的网络用语形容的某类“渣男”，要趁早远离。

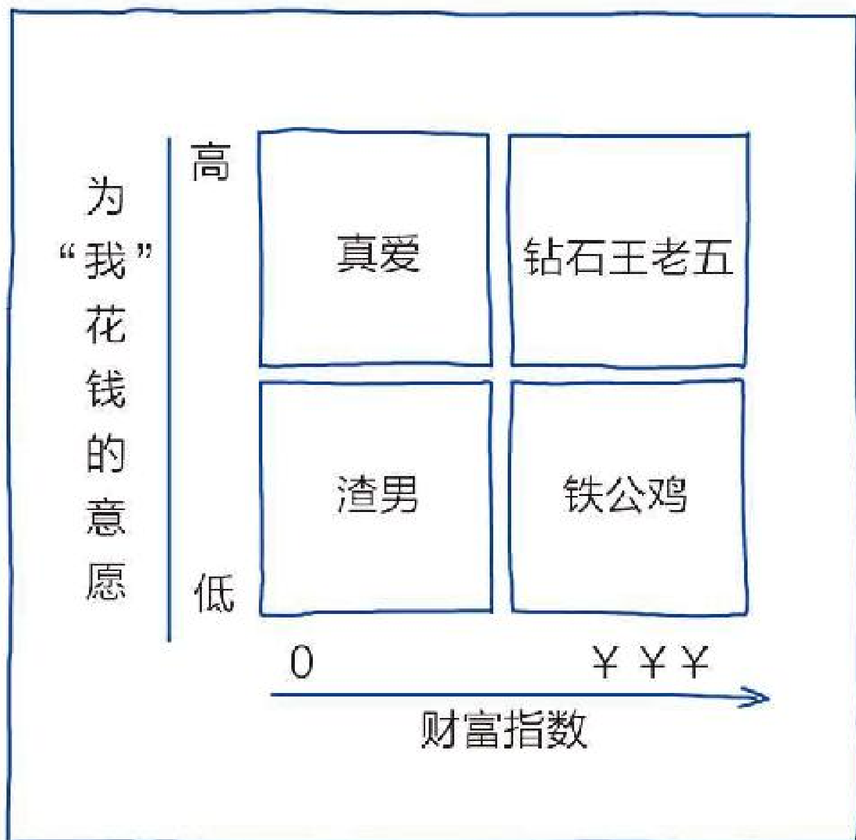


图2-12 多维图谱：女性择偶指南

还有几个维度可以组合，比如颜值、性格和学历等，不同的排列组合会给择友标准带来意想不到的幽默效果和启示。大家可以作为练习试着画一下，也可以更加精进，再加上可量化的第三维度（可参考“项目优先级分析图谱”里的净利）。

虽然是个搞笑版的案例，但这个多维图谱确实有助于生成通俗易懂且相对稳定的分类和对待每种分类的战略或对策。每个男性候选人被放在第几象限，应该怎么被对待就一目了然，节约了大量的决策时间和交友成本。

还有管理者把员工按照“聪明/愚蠢”和“勤快/懒惰”两个维度分成四类，告诫大家愚蠢而懒惰并不可怕，最危险的是愚蠢而勤快的下属。这也是令人深思的另类管理洞见。

维度与数据科学

在数据科学日渐成熟的今天，有许多IT工具可以用算法帮助我们找到相关的维度。在经费允许的情况下，团队应该尽量多收集各种维度的信息，用于数据后期的深度分析和挖掘。简单地说，在数据收集之前，要精准定义多种状态维度，然后系统化准确收集维度参数，这就是所谓的数据打点和收集。多维度数据收集完成之后，可以利用先进的数据挖掘工具，比如R [7] 、SPSS [8] 、SAS [9] 和有机器学习的Weka [10] 等，做数据回归等分析帮我们寻找相关的维度。对数据分析和挖掘有兴趣的读者，可参阅统计学和数据分析的入门读物 [11] 。

2.6 小结

本章从“问题观”开始，介绍了专家思维和战略思维两种不同的对待问题的态度。用大量篇幅介绍了“切”，也就是结构化拆分的定义、原则和实战用法。“切”和它的MECE原则是结构化战略思维的基本功，必须有意识地反复练习。“切”名词相对简单，而“切”问题的四种主要方法需要适应才能融会贯通。公式法、子目录列举法、流程法和逻辑框架法这四种方法在应用上各有千秋，实际运用中没有唯一正确的切法，这些方法可以叠加使用。本章“如何提高企业净利”的练习就运用了这四种切分方法。“切”如果做得到位，在解决问题时，就能发现更多新的细节信息和商业洞见。

多维图谱是思辨者结构化战略思维升级的必备武器。多维图谱如果切分适当，可以比饼图、柱状图、流程图等单维度的图谱更能展现出作者思维的深度和广度；可以帮助我们简化问题、提升沟通效率，协助我们碰撞出新的商业洞见。多维图谱也是后文要讲述的关键图表的主要呈现形式。

从单一维度到多维度思考并制作多维图谱需要将理性思维和创造力结合，这是没有固定成长公式的“艺术”。多维图谱的起点一般是罗列“切”的维度。不论是选“项目”还是选“男朋友”，第一步都是列出核心的维度，然后找出3~5个关键维度再进一步审视。

初学者前期大多不适应这种思维方法，可尝试把核心维度的组合都列举出来并考察一下，做成类似的四象限图，逐个探寻其可能带来的洞

见。例如，在有三个核心维度A、B和C的情况下，不妨逐一看看AB、AC和BC的组合。

第3章 结构化战略思维四大原则

结构化战略思维四大原则（见图3-1）是思辨者在日常思考、交流和行为中所贯彻的指导性原则，是结构化战略思维的基石。它贯穿下篇讲述的新麦肯锡五步法的全过程，但其应用范围远远超越战略项目。结构化战略思维四大原则便于将结构化战略思维模块化，更容易贯彻并融入日常生活与工作。

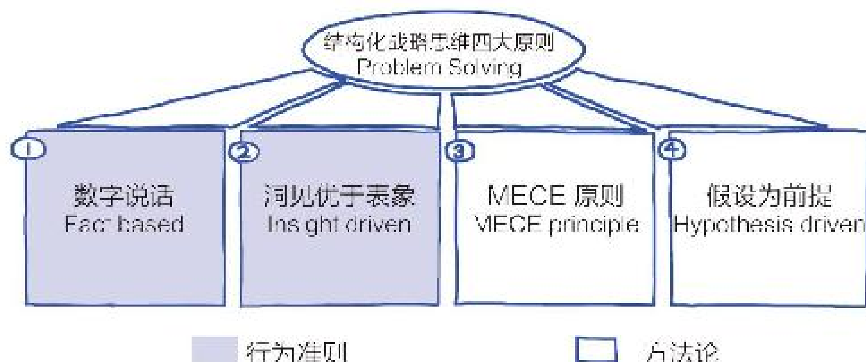


图3-1 结构化战略思维四大原则

结构化战略思维四大原则分别是数字说话、洞见优于表象、MECE原则和假设为前提，其中数字说话和洞见优于表象是偏重数字分析和高效交流的科学方法和行为准则，而MECE原则和假设为前提更多是指导思路的方法论。

3.1 原则1：数字说话

不是所有有价值的事物都可以被计算，也不是所有可计算的事物都值得去计算。

——爱因斯坦

结构化战略思维是以数字为依据的、用严谨逻辑来推演的思维方式。可见数字说话在结构化战略思维中的重要性。

数字至关重要。现代社会所有真相大部分最终会汇总成数据，并以

数据形式呈现和存储。然而，数据本身并不能表达任何含义，只有数据与逻辑结合在一起时，我们才能发现和表达真知灼见。也只有这样，数字才算是真正在“说话”。因此，数字说话作为结构化战略思维的实践核心原则，涵盖了数字及相关的逻辑。

3.1.1 数字的概念和功用

“数字”包含“数码化”和“数据化”两重进程。数据化（Datafication）是剑桥大学教授舍恩伯格提出的，这一概念有别于简单的数码化（Digitalization）。数码化往往是数据化的前提，比如把一本书扫描成图像存储在计算机里并供人阅读，这是数码化，但这一步并没有完成图书数据化过程。数据化是把一种现象转化成更高级的数字形式，以一种能被搜索、统计和分析的形式呈现。

谷歌公司于2004年宣布了一项充满野心的计划，把世界亿级的留存书籍转化成可搜索可分析的数据化形式。谷歌在书籍数码化的基础上，用OCR等技术识别每个单词，便于以后的数据分析和信息挖掘。这就是图书的数据化。

数据化加上数据分析已经带来人类认知的飞跃。在谷歌可搜索分析数据化书籍的基础上，专门研究数据化书籍内涵的新学科“文化经济学”（Culturomics）诞生了。人们在分析数据的过程中发现了一些缺少数据化时根本无法注意到的规律。比如哈佛大学的研究者发现，只有50%以下的英文书中的英文单词被正规字典收录，这“文本黑物质（Lexical Dark Matter）”引发各文化学者关注[12]。

数据分析不只推动我们对世界的理解，也使我们目睹万物数据化商业价值的爆棚。欧洲商协（European Commission）曾预测，到2020年，仅欧洲的个人信息数据就值1万亿欧元，占欧盟GDP的8%左右。新型数据化公司也获得红利，2006年世界最大的公司前几名还是埃克森美孚（Exxon Mobil）等石油能源类公司，而2019年世界最大的公司前4名变成亚马逊、微软之类的数据驱动的公司。

数据的价值同时也带来了风险。比如，美国个人信用评估公司Equifax存有近8亿条消费者评估信息和近1亿条公司的评估信息。2017年，该公司数据被盗造成近1.5亿条客户信息外泄，为此，该公司面临赔

偿额最高达到700亿美元的集体诉讼。

数据化的普及要求我们具备一定的数据能力，如基础统计和数据分析能力，也要求对数据的特色、应用和局限都有更深入的了解。

下面仔细看看数字的特色和常见的陷阱。

3.1.2 数字都是骗人的

“数字都是骗人的”的完整表述应该是“要假设没有经过验证的数字都是骗人的”。话之所以极端，是为了能更多地引起大家的注意。数字是客观的，但数字的产生、筛选和解读都可以人为干预甚至被污染。当数字说话的时候，作为听众的我们必须有一双明辨真伪的耳朵，做出自己的独立判断。

形形色色的广告里充斥着大量的数字。看似客观的数字背后总有一组人在努力地想利用这些数字诱使我们做出有利于他们的行为，尤其是购买行为。数字欺骗盛行，在骗术上也分等级层次。直接用假数字是最低级的，处于骗术鄙视链的最底部。比如，上市公司明目张胆地伪造财务数据，造假是要负法律责任的，媒体屡次报道某公司高管因数据造假而锒铛入狱的案例。

除了数字造假，还有许多更“高明”的“合理合法”的数字误导手段。“以偏概全”就是一种常见的误导手段。比如零售店铺门口吸引顾客进店的“50%折扣”的大牌子，一旁用极小字注明“部分商品”，顾客进去才发现只有几件商品半价，而大部分商品价格并没有降低。还有一种误导手段是选择性提供数字，也就是只选择对自己有利的数据点，误导人们推出与客观事实完全相反的结论。比如在波动曲线中，如果有意只选择有利的数据点，就可以造出能符合任意斜率的上升趋势图谱（见图3-2）。偷换概念也是一种很常用的误导手段。比如某教育机构广告词是“全国用户超过4亿”，而“用户”的概念包括“注册用户”“试听用户”“付费用户”和“活跃付费用户”等。广告里的“用户”可能泛指的是历史上累计的所有注册用户，这个数字自然远远高于大多数听众理解的“活跃付费用户”的数字。

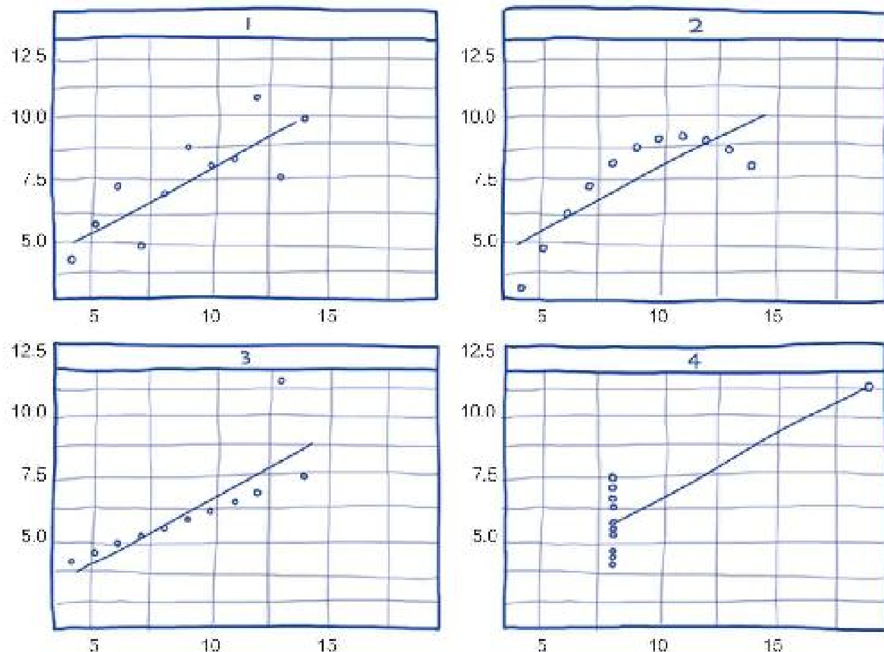


图3-2 数字欺骗：选择性选取数字

因此，面对任何数字，我们首先要假设数字是不准确的。“先小人后君子”，主动验证是思辨者的责任。只有经得起调研和拷问的数字才可信。举个商业计划书中用数字误导他人的例子。

作为投资方，我曾参加过很多投资路演，也见过各种各样的商业计划书。某路演企业的材料上有如下描述。

“本公司营业收入连续三年增长20%以上，是健康且稳步增长的高科技企业。”

这句话前半句是事实依据，后半句是结论。我们暂且假设路演材料里数据是真实的。即使如此，这个推理至少有十几个潜在的误导或“坑”等着我们。数字的事实依据不一定能推导出“健康且稳步增长”的结论。

（1）收入vs利润： 收入增长20%，实际利润如何？企业在路演材料中没有直接写出利润数据很可能是因为真实的数字很差。

（2）赛道增速： 收入增长20%看起来似乎不错，但在一些高速发展的赛道，比如十几年前的房地产行业，20%的收入增长很可能还达不到行业平均水平。

（3）基数： 对于初创公司而言，其起始收入通常较少，百分比增

长带有强烈的误导性。因此更应该看看公司收入的绝对数值。

（4）主营业务收入vs非主营业务收入： 比如企业性质是互联网企业，但其收入增长是因为房租收入占比过大而带来主要增长，那么该公司的估值就要重新核算。

（5）现金流： 收入增长快但应收账款的账期长或只依靠单一采购方，现金流压力很可能很大，企业甚至可能因此面临倒闭的风险。

（6）外债状况： 公司如果外债激增，即使收入提升，也会面临资不抵债的风险。

（7）营业收入的细分： 新产品和老产品的迭代，有没有在未来突破的可能。

（8）市场促销活动： 降价促销很可能提升收入，但侵蚀净利，要仔细验证企业有无大规模市场促销活动。

（9）新科技/替代品： 主营产品是不是正在经历科技或产品升级，可替代性强不强。企业收入连续三年增长，第四年可能因为替代品出现而转亏。

（10）政府政策： 政府有没有新规要出台，规范或限制这个产业。

（11）潜在进入者： 如BAT[13]类巨头会不会进入这个市场，引发更激烈的竞争。

分析至此，原本听起来非常正面的一句惯用陈述实际上却千疮百孔，含有多个需要更深入调研验证的不确定因素，离“健康且稳步增长”的结论相去甚远！

面对用于决策的关键数字时，要有能力在有限的时间内依靠常识快速简易地证真或证伪，我把这种能力称为“常识推理能力”。这一数字核实的过程用英语描述为Back-of-the-envelop-calculation，直译“信封背面的计算”，也就是粗略的估计。

麦肯锡的面试一直被誉为“世界最富有挑战性的面试”，其面试题目也十分重视对常识推理能力的评估。面试中经常出现类似脑筋急转弯的问题：如何推算波音737飞机里面能装多少个高尔夫球？如何计算波音737飞机的重量？如何测算新苹果手机本月的销量？应试者要在草稿纸上用严谨的逻辑推算出一个合理的数字范围。这类问题考察的不是计算能力，因为题目并没有精确的答案，面试官要考察的主要是应试者推理逻辑是否清晰，是否具备解题时的盒外思考能力。

综上，数字并不像我们通常理解的那样完全客观，而是极具欺骗性的。思辨者要随时保持警惕，养成怀疑所有数字的习惯，并培养自己拥有常识推理、独立判断数字真伪的能力。

3.1.3 关注少数特例

数字说话原则要求我们不仅对数据中的结构规律有认知，更要对那些不经常发生的少数特例有足够的关注和刨根问底的精神。

众所周知，许多伟大发明和重大发现都是对超级少数派的追问而引发的。比如美国辉瑞制药生产的蓝色小药丸“伟哥”（Viagra），全球每年可有几十亿美元销售额，造福4000多万男性，而它最初是一种心血管药物，对男性性功能障碍的疗效只是偶然被发现的。还有X光的发现、微波炉的发明等，都是源于那些对数据敏感的人，他们遇到少数特例时没有想当然地接受，而是通过执着研究做出了伟大贡献。

再举个关于少数特例的案例。

Y公司在一次培训结束后收集学生对老师的课后评估，评估打分有1~5分五个级别，5分是满分，表示“最满意”。参加培训的20人中有19人给了5分，而有1个同学给了1分（愤怒）的极端负面评分。面对这样的统计，我们通常的做法很可能是“去掉一个最高分，去掉一个最低分”，然后取个皆大欢喜的中间值交差了事。然而，相对于19个满意的分数，那个1分反而能给我们更多的信息和启示。

我们可以MECE地分析这一问题的可能性。这个1分可能是主观上有意打的，也可能是非主观误操作（运用逻辑法切分）。如果是误操作，学员错误地认为1代表满分，体现了流程和问卷设计有改进机会。改进办法众多，例如用“笑脸”和“囧脸”图标来代替1~5的数字范围，减少对评分理解的偏差。如果是主观上有意为之，那这个同学是真的很愤怒，通过简单访谈就能了解其中原因。后续回访带来了意外的发现：此同学是唯一的少数族裔，而讲师在课上却用了很多关于这个少数族裔的笑话。其他人并不敏感，而这个少数族裔却觉得深受其辱。种族歧视在一些国家可以让公司面临百万美元的罚款，因此少数特例的作用不容小觑。

从另一个角度看，成绩卓越的人也是普通大众中的一种少数特例。

美国著名作家马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在2008年出版了《异类：不一样的成功启示录》一书，指出许多像披头士乐队、比尔·盖茨、乔丹等成绩卓越的人，大都遵循1万小时定律[14]。这有点像中国传统文化里“只要功夫深，铁杵磨成针”的说法，任何技能都要持续练习1万小时以上才可成为那“人上人”。关注先进的少数派，汲取真知，坚持不懈努力，我们也一定会成为某种特定意义上的“特例”。

3.1.4 遭遇黑天鹅

数字说话原则建立在“过去的数据可以在一定程度上预测未来”的基础上。在结构化战略思维中，数据起到了主导作用，但作为思辨者要同时意识到，在一些特殊场景下，数字可能失灵。也就是说，过去的数据无法预测未来。历史数字失效！

“黑天鹅事件（Black Swan Incidents）”是指不可预测的未知。在发现澳大利亚的黑天鹅之前（见图3-3），17世纪之前的欧洲人认为天鹅都是白色的。因此，人们定义“天鹅”时用了“羽毛是白色的”这一判断条件。但随着第一只黑天鹅的出现，人们以往对天鹅的定义遭到挑战。必须修改天鹅的定义才能对出现的这只黑鸟做出正确的分类判断。黑天鹅被发现纯属意外偶发事件，当初确定天鹅的定义时根本无法预测这件事情的发生。

因此，在应用数字说话原则时，话不要说得太满，也不要说得太绝对。虽然少见，但世界上存在“不可知的未知”。遭遇了“黑天鹅”，数字说话原则即宣告失效。

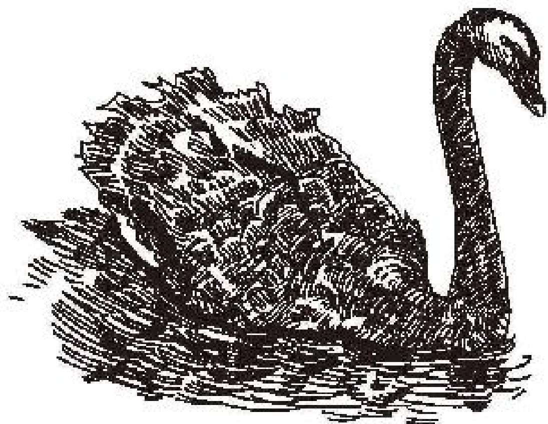


图3-3 澳大利亚的黑天鹅

3.2 原则2：洞见优于表象

我们的目标是把数据变成信息，再把信息变成洞见。

——卡莉·费奥瑞纳，惠普前总裁

3.2.1 洞见与表象

“表象”是每天都能见到的看起来纷繁无序的事件和各种信息。“洞见”是能连接所有相关表象的筋络，是表象背后的根本原因。原则2即洞见的价值远高于表象。作为管理者，我们的职责是在纷杂的表象中寻求并提炼洞见；而且交流时，应先说洞见，然后再叙述表象。

举个生活中的例子（见图3-4）。小白最近不在状态：她失眠了，脸上起了5个痘痘，把钥匙弄丢了，甚至去错了厕所。这些貌似杂乱的现象都是表象，是对小白状态的描述。那什么是洞见？洞见是小白不在状态的真正原因。这里的洞见或许是“小白工作压力太大”，这可以解释前面提过的所有表象。



图3-4 表象和洞见的区别

单独审视每一种表象，导致这种表象出现的原因可能千差万别。比如失眠可能是因为睡前喝了咖啡，起了痘痘可能是上火了，钥匙丢了可能是粗心大意的结果……然而，“工作压力大”可以是贯穿并导致所有表象产生的根本原因。找到了这个根本原因，也就是洞见，所有相关表象的产生便能得到完美的解释，离找到解决方案就很接近了。如果我们分别解决单一的表象问题，就会既浪费资源又治标不治本。

洞见的另一个特色是行为导向。一旦找到了洞见，解决方案基本就近在眼前了。比如上述例子，如果洞见是工作压力大，那就可以采用休假等方式缓解压力。

在海量的数据中萃取洞见的能力是数字决策的核心，初学者可以通过五个简单步骤来练习寻找洞见：（1）寻找数字中的规律和趋势（Pattern）；（2）寻找极端的数字及其含义；（3）对比参照数据并分析差异；（4）寻求其他相关信息；（5）推演并提炼洞见。

以虚拟公司的简化报表来演示一下如何提取洞见。A公司是一家有20年历史的小型饮料企业。旗下的碳酸饮料，尤其T1品牌在省级区域内

具有一定知名度，销售情况稳步上升。公司2018年年中新增S1和S2两款新鲜果蔬汁饮品，意图进入中高端市场，但新品在市场中表现并未达到预期。3个月前新CEO入职，并着手对业务进行调整。

面对混乱无序的原始数字素材，不要慌乱，首先试图寻找数字中的规律和趋势。如表3-1所示的产品细节部分，不难发现A公司有碳酸饮料和果蔬汁饮料2个品类，各类只有1品牌，各自有3款单品。在包装上分为大中小三类。聚焦细分市场就会发现，A公司的碳酸饮料基本是中低端定位，而去年新增的果蔬汁类则主要是中高端。然而，新品在财务和运营层面表现都很差，反倒是传统的碳酸饮料明星产品T1-0001S作为旗舰单品为公司贡献了大部分利润。新品果蔬汁类全线亏损是利润下降的核心原因，而且其工厂库存压力也很大，占库存总量的一半以上。

发现了两种饮品的核心差异之后，再验证原始信息中有没有极端的数据点。极端的数据点包括最大值、最小值和数字0。比如，在工厂销售价一行，碳酸饮料T1-0001S价格最便宜，比同样包装的果蔬汁S2-0002S价格低一半以上，这与产品的低端定位相匹配。零数值主要出现在生产和库存栏。在本阶段生产量一栏中S2-0002S和S2-0003K都出现了0生产量，说明新的管理层已经停产S2品牌，而把生产聚焦在S1新品上。旗舰产品T1-0001S在工厂库存上和经销商库存都出现了0数值，这告诉我们此款产品出现了断货的现象，其产能和库存管理或许有提升空间。

表3-1 A公司简化报表

A公司季度 2019 Q1

	产品类别	碳酸饮料			果蔬汁饮料		
产品细节	SKU产品统一编号	T1-0001S	T1-0001L	T2-0001S	S1-0001S	S2-0002S	S2-0003K
	产品包装	300ml（小）	1200ml（大）	300ml（小）	300ml（小）	300ml（小）	600ml（中）
	细分市场	低端	低端	中端	中端	高端	高端
财务信息	工厂销售价（元）	1.60	2.93	2.49	2.79	5.53	6.03
	销售额（千元）	801.50	351.96	99.60	195.51	98.33	144.79
	占公司销售额（%）	47.38%	20.81%	5.89%	11.56%	5.81%	8.56%
	净利润（千元）	200.38	70.39	14.94	-9.78	-29.50	-30.41
	净利率	25.00%	20.00%	15.00%	5.00%	30.00%	21.00%
	占公司净利润（%）	92.75%	32.58%	6.92%	-4.52%	-13.65%	-14.08%
生产与库存	本阶段生产量（千包）	300	110	100	200	0	0
	工厂销售量（千包）	500	120	40	70	25	24
	工厂库存（千包）	0	9	90	140	0.1	6
	经销商库存（千包）	0	6	20	17	6	9
	零售商库存（千包）	15	10	90	12	4	5

第三步对比参照数据并分析差异。单一而绝对的数字并没有太大意义，寻求多方相对的关键参照信息对于发现商业洞见至关重要。公司的内外部环境经常改变，基础的相对数字，比如跟竞品及整个行业的数字对比，自己本公司环比或跟上一阶段的对比，甚至单品之间的对比都是很好的分析路径。这让我们不单一地局限在对个体的分析，而从更大的局势来看待本公司的产品和服务，做出更适合的判断。例如，产品T1-0001S销量和净利润都高居榜首，这种状况是一贯的现象吗？对比上一个季度和去年同季度有什么变化？这些对比可以过滤出由于外部因素如促销和重大活动等带来的一次性冲击，也可以将季节性波动的因素考虑在内。另外，零库存说明公司在产能安排和库存管理中可能存在提升空间，历史数据的对比对于了解问题的全貌也很有帮助，比如T1-0001S的历史产能和库存对比。

前3步中已经积累了对公司运营的基本判断。但由于提供的数据有限，要学会挑战所提供信息的细节颗粒度和信息的全面性，还需要学会深“挖”，问正确的问题，索要关键的新数据点。例如，对于新品牌S的综合评估需要更多的财务信息。可表格只提供了单品层面销售额和净利润，缺失了成本和市场营销等大类的具体数字。得到成本构成后，会发现中高端的果蔬汁饮料S毛利远高于碳酸饮料，这也是公司当初布局高端市场的目的。通过新的营销数字，会发现新品营销数额和占比都过大，因此才亏损。参照业界常规，即使有大量和精准的市场投入，一个新品牌饮品也至少需要4个季度才能盈利。如果是这样，停产高端S2品牌决策的正确性就需要进一步论证。还应该做详尽的市场发展趋势分析，饮料行业的健康和消费升级的趋势对制定公司战略也有很大的帮助。

在将相关的数据尽可能地收集且经过细致分析后，最后就是归纳提炼出洞见的关键步骤了。萃取洞见并不是件容易的事情，但经过之前的数字导向的准备，提炼有时会水到渠成。可能的公司战略层面的洞见包括：饮料市场已经出现健康和消费升级的趋势，A公司碳酸饮料旗舰产品T1-0001S的销售放缓，战略上需要增加更健康、利润空间更大的产品。附加值更高的果蔬汁饮料或成为公司发展的核心举措。在碳酸饮料利润依旧充足的情况下，需要持续布局并投入果蔬汁饮料，并给全新高端品牌S2提供足够的成长时间。而在单品层面，T1-0001S是公司旗舰现金牛产品，但在产能和库存管理方面曾出现严重失误，未能预测到春节

市场需求的猛增，造成缺货断货而产生的巨额损失。需要进一步审视并提升A公司产能规划和库存管理的方法和流程；高端产品S2-0002S和S2-0003K的全面停产应该重新被考虑等。

综上，对于管理者来说，从杂乱的表象中寻找和提炼洞见就能为企业提供最重要的增值服务。寻求洞见也贯穿后文要介绍的新麦肯锡五步法的全过程。在战略项目初期，对问题定义的深入探究就是透过表象寻求洞见边界的过程。五步法的第三步提出假设和第四步验证假设是通过科学调研和分析等方法发现洞见。最后一步交付是对洞见的呈现和交流。

3.2.2 洞见先行

关于洞见的商务交流规则是，洞见先行。无论哪种呈现形式，一定要先阐述自己的核心观点，也就是洞见，然后再辅以论据或分论点。

日常工作里，常见图3-5中左边这样的电子邮件：正文部分赫然写着“领导，请看附件”，随之附上*N* 个巨大的Excel或Word文档。这种不负责任的邮件是对读者的极大不尊重。切记，交流中不能假设存在“不言而喻”的洞见。读者大多时候没有时间也没有意愿解读原始数据，因此需要提出洞见来节省沟通时间，加快决策进程。

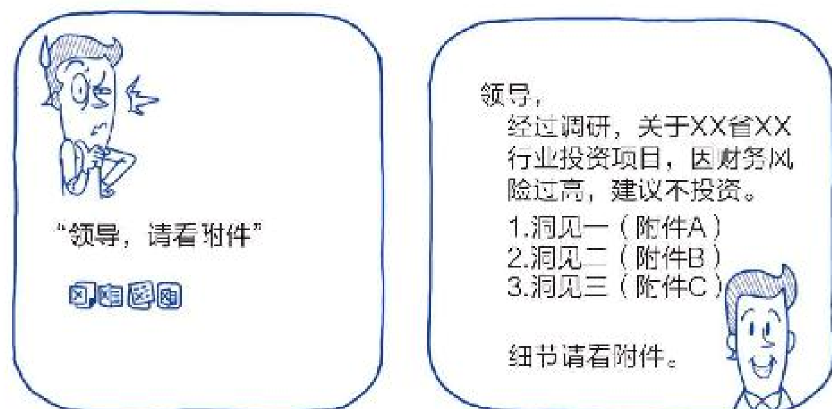


图3-5 洞见先行的商务交流规则

3.3 原则3：MECE原则

到目前为止，MECE和“切”肯定是本书运用的最多的词汇。MECE原则是结构化战略思维最核心原则，也是“切”的核心要求。

MECE是自上而下方法论的利刃，也是思辨者日常修炼的最为关键的科目。之前讲过，从“切”名词到“切”问题，每次切分所用维度不同就会生成众多迥异的分支，然后再对每个分支节点进一步深度“切”分“挖”下去。

再重温一下MECE原则的概念。MECE是英文“Mutually Exclusive，Collectively Exhaustive”的简写。MECE原则要求切分后：子分类相互独立无重叠，子分类加起来穷尽全部可能。

3.3.1 透过MECE原则看经典管理学理论

我在攻读MBA学位的时候，战略主修课教授曾体系化地传授众多经典管理学理论。那时我总是怀着满心崇拜，觉得能像迈克尔·波特一样把名字嵌入经典管理学理论一定需要天才般的才智。迈克尔·波特是某全球知名高校的教授，创造了波特五力模型，在2005年世界管理思想家50强排行榜上排名第一。可是几年后，当我在麦肯锡从事战略咨询工作后，这种膜拜很快就淡化了。因为在每个战略项目里，咨询师经常需要根据实际情况，利用维度切分和MECE原则创造出多个用于解决实际问题的全新理论框架，并以此为整个项目的逻辑主线。学习、创造并超越经典已经成了家常便饭。

对于思辨者而言，经典管理学理论同样遵守维度切分和MECE原则。掌握了结构化战略思维的基石，可以复盘这些理论的生成过程，并创作出更符合时代要求的新框架。本章将系统地、批判性地复盘几个经典管理学理论的思路，通过学习其优势和不足来加深MECE原则的运用。

按照从宏观到微观、从外部到内部的顺序，审视一下最常见的几个经典管理学理论：从宏观PEST模型开始，到行业赛道吸引力的波特五力模型，然后是公司能力SWOT分析，再到内部公司管理的麦肯锡7S模型，最后看看多维度理论如BCG矩阵和消费者细分市场感知分析。

3.3.1.1 PEST模型

PEST模型（见图3-6）由哈佛经济学教授弗朗西斯·阿吉拉尔（Francis J.Aguilar）最早在1967年提出[15]，是用来评判企业外部宏观经济大环境的理论框架。一起来推演下这个理论的诞生过程。

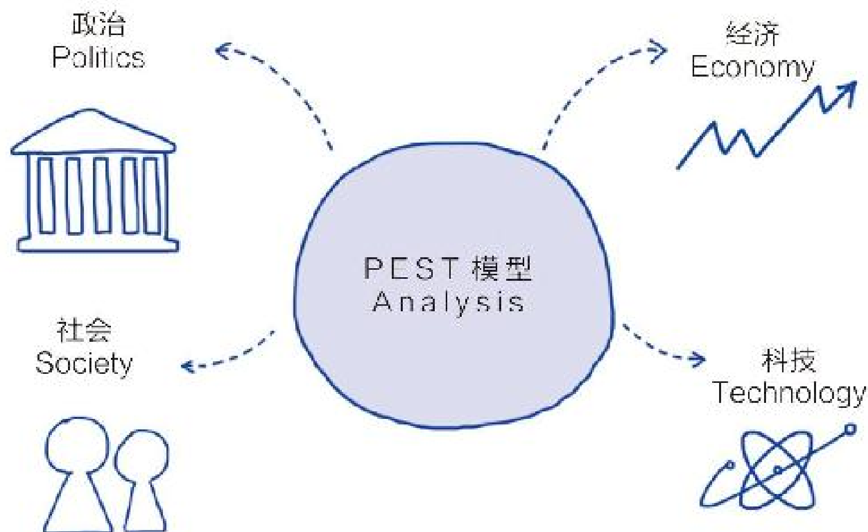


图3-6 PEST模型

每个经典理论都是用来解决非常具体的商业问题的。PEST模型也一样。现在假设你是一家世界顶级基金的投资负责人，有很多资金要分散投入不同国家或地区，那么在挑选资金投入的国家或地区时，需要重点考虑哪些因素？

在白板前，就如何解决这个问题，你带领小组从零开始头脑风暴。你郑重地把问题书写在白板下："如何评判一个国家或地区的宏观经济是否适合投资？"

头脑风暴的第一步是，要求团队把所有能想到的具体因素先罗列出来，然后再逐一排查、提炼和归类。团队成员七嘴八舌地把想法不分层次、不分顺序地全部抛出，由你统一执笔书写在白板上。在写每一个可能的因素之前，你要鼓励团队实时挑战每个新因素的合理性，做适当的甄别和筛选，确保只有相关因素才会留在白板上。

如果大家踊跃参与讨论，白板慢慢地就会被头脑风暴产生的相关决策因素填满。

政局稳定、边境稳定、宗教信仰、人口数量、消费能力、军事能

力、投资政策、法治程度、货币流动性、人口增长速度、人口素质、科技水平、发明创造、对外国资本的保护、医疗卫生、基础建设（如公路）、自然资源、政府科技投入、港口数量、互联网发展程度、工业现代化程度……

头脑风暴的第二步是提炼归类。作为主持人，你的主要任务是把以上的因素去除冗余，归纳成几个大的类别，并有意地引导大家用统一的MECE视角看待这些因素。梳理一下头脑风暴得出的因素，大概率会得到以下分类结果。

政治： 政局稳定、边境稳定、对外国资本的保护、法治程度

经济： 人口数量、人口增长速度、消费能力、投资政策、货币流动性、医疗卫生、基础建设（如公路）、自然资源、港口数量、互联网发展程度、工业现代化程度

军事： 军事能力

文化： 宗教信仰、人口素质

科技： 科技水平、发明创造、政府科技投入

合并同类项之后，团队可能得出了5种符合MECE原则的大品类，暂且给这个理论起个“洋气”的名字——PEMCT模型（Politics政治，Economy经济，Military force军事，Culture文化和Technology科技）。PEMCT模型与经典PEST模型（政治、经济、社会和科技）相比，除了细微的分类差异之外，大部分因素惊人相似。

经典PEST模型无非是把刚创建的PEMCT模型中的军事放在政治类别里，又用广义的社会涵盖PEMCT中的文化品类。我们创造的新PEMCT模型也有自己的优势：在战事不断和中西方文化碰撞的大背景下，单独对军事和文化进行讨论具有时代特质。也就是说，从适用角度来看，新生成的PEMCT模型有时代领先性，可作为PEST模型的现代改良版本。

类似的切分和MECE原则的练习作用不可小觑。我们小试牛刀便生成了一个宏观环境判断的新框架！无论是刚创建的PEMCT模型还是PEST模型都符合MECE原则，是切分的合格产物。

3.3.1.2 波特五力模型

按照从宏观到微观的顺序再往前走一步，从国家地区选择的宏观标准逐渐聚焦到评判一个特定地区某行业吸引力的主要因素，我们来回答“哪个赛道值得投资”的问题。

我们同样用“切”和MECE原则来复盘判断行业吸引力的波特五力模型（Porter 5 Forces）的产生过程。

还是来复盘头脑风暴的过程。你拿着白板笔，带领3~5人的团队来解决问题。在白板上写下：“PEST分析之后，公司决定投资中国。但中国市场有许多行业，可以用哪些具体的标准来选择投资的行业或赛道？”

这个问题比较绕，需要重新简化一下。波特五力模型有个“讨价还价/议价能力”的概念。大意是说，商场如战场，每个行业的实体企业都跟外部各种势力进行着博弈。在某个特定行业中，如果企业对周边玩家的议价能力普遍较强，说明这个行业相对容易推进，有吸引力；相反，如果企业议价能力很有限，说明这个行业比较有挑战性，因此也就缺少吸引力。

按照这个逻辑，问题可以被重新写成：“在某一特定行业，外部（不是内部）有多少种势力或玩家可以制约或帮助一个企业的成长？”宏观的政策法规之类的风险已经用PEST模型进行覆盖，这里只谈企业外部的实体。

第一步依然是多维度的切分。还是采取穷尽具体因素的方法，在这种情景下，以一个具体的行业和其中的企业为例子才能形成深刻体会。假设公司是专做早餐的餐饮业实体，是一家卖烧饼的店铺，并起了个非常有历史感的名字，叫“大郎烧饼”。

那么，有哪些外部实体或玩家可以制约或帮助我们心爱的大郎烧饼店发展呢？大家开始头脑风暴，列举每一个相关的外部实体：卖面的、卖炭的、街上的其他饭店、卖面包的、卖包子的、卖面条的、卖西方糕点的、一堆其他卖烧饼的，如“太郎烧饼”和“老狼烧饼”、网上直送烧饼的网店、正在买烧饼制作设备的邻居，BAT互联网巨头如果认为烧饼有赚头也要搞个AI烘焙以一统天下烧饼，还有每天挑三拣四的顾客们。大家整理思路，通过共同归纳总结，可将这些外部玩家分为以下几大类。

同品类竞争者： 其他卖烧饼的，如“太郎烧饼”和“老狼烧饼”，直送网店

上游供应商： 卖面的、卖炭的

下游消费者： 顾客

替代品：街上的其他饭店、卖面包的、卖面条的、卖西方糕点的、卖包子的

潜在进入者：正在买设备的邻居、BAT互联网巨头的AI烘焙

总结出同品类竞争者、上游供应商、下游消费者、替代品和潜在进入者这五种可能后，再拿出波特五力模型的经典图谱（见图3-7）对照一下，不禁感叹何其相似。

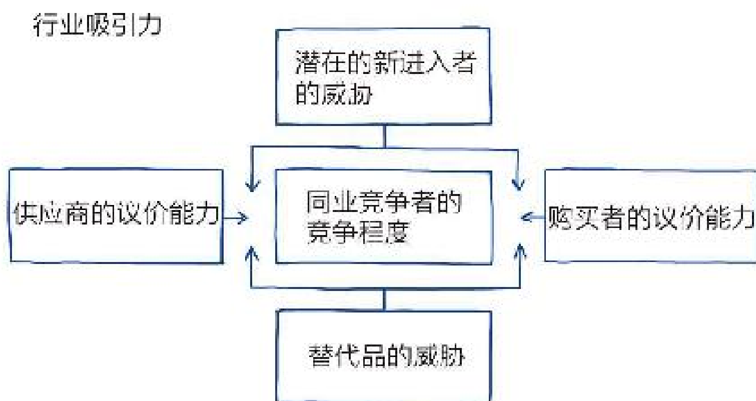


图3-7 波特五力模型

为什么用切分和MECE原则自制的企业影响图谱跟波特五力模型基本一致？仔细想一下，这个结果就可以理解。对企业而言，尤其是对传统制造企业来说，核心的外部交互方相对有限，经过适当提炼总结之后得出的归类应该与经典理论大体一致。

如前所述，讨价还价即议价能力的高低可以用来判定这个赛道的吸引力。用这个逻辑来看大郎烧饼店所在的线下早餐餐饮业，可以把周边的相应外部实体或玩家排查一遍，通过分析数据来推断早餐餐饮业的吸引力。

假设拿到了真实的数据，可以推导出在中国类似大郎烧饼店的线下早餐餐饮业的综合吸引力较弱，不建议投资。结论是基于“议价能力”的分析：上游供应商议价能力很强，原材料都是食品类通货，导致企业议价空间十分有限；下游消费者由于选择很多，在缺乏品牌力的情况下，商家相对弱势，消费者具有较强的议价能力；由于科技含量低，行业的进入门槛低，潜在参与者容易进入；替代品更是琳琅满目，中西糕点和

其他早餐品类等都是合格的替代品；本赛道的早餐同类竞争对手也相对强势，如果大郎烧饼产品没有特色，消费者缺乏品牌认知，就很容易被太郎烧饼或老狼烧饼蚕食市场份额。波特五力模型体系化地指导了企业分析的路径，短时间便可得出初步的判断结果。

波特五力模型真的完美吗？思辨者不妨再次挑战经典，用MECE原则重新审视经典。有人发现除了限制企业发展的外部“杀手”实体之外，还有一类外部企业会帮助企业发展。这些外部企业对于本企业而言具有明显的互助共荣的特色，他们被称为“协作者”。比如卖豆浆的“王婆豆浆”跟大郎烧饼就很互补。虽然都是早餐类产品，但彼此产品差异性大且非竞品或替代品。烧饼和豆浆又面对相似的消费群体，完全可以互相协作引流，甚至打包组合成新的早餐产品。这样，波特五力模型的增强版——“六力模型”应运而生，把外部势力更全面地一网打尽，更符合MECE的穷尽原则。

“六力”之外真的就没有其他“力”了？当然有。行业特殊性的存在往往可以挑战普适型原则。比如，在很多国家，很多行业都有行业工会（Labor Union）。工会虽然在企业体系外，却可以直接影响企业内部的管理和运作，对本行业都有十分重要的影响力。还有一些特殊行业，比如裘皮加工业和矿产开发会受到外部公益组织如动物保护协会和环境非政府组织（NGO）的干涉。遇到这些特例，就不能以偏概全地照搬照抄已有模型，需要在原有的理论框架基础上进行定制“一事一议”的特殊处理方案。

波特五力模型是否适合所有企业？仔细想想也不尽然。不如把视角从传统制造业移到其他模式不同的行业，如互联网企业。互联网企业本身已经相当多元化，大多数互联网企业没有明确的供应商，有些甚至没有上下游的概念。大学和培训机构为软件研发公司提供人才，软硬件平台公司提供服务器和代码平台。但这种近似采购通货的供应关系已经从本质上有别于制造业企业对原材料供应商的依赖。类似发现是对波特五力模型在基础层面的冲击。

综上，通过锲而不舍地“刨根问底”，可以对波特五力模型的内容、功用和局限性都产生更深刻的认识。

3.3.1.3 内部管理SWOT分析和麦肯锡7S模型

分析宏观经济PEST模型、行业吸引力波特五力模型后，我们把目光从外部转至企业内部，从微观角度审视管理细节，来看看企业管理与运营的经典SWOT分析和麦肯锡7S模型。

SWOT分析

SWOT（S trengths优势、W eaknesses劣势、O pportunities机会和T hreats威胁）分析方法是最常见的分析模型，有时甚至被滥用（见图3-8）。似乎所有MBA新毕业生或是接受了几天管理培训的管理者都会习惯性地在自己汇报PPT里加一页SWOT分析，认为SWOT分析高端大气上档次。

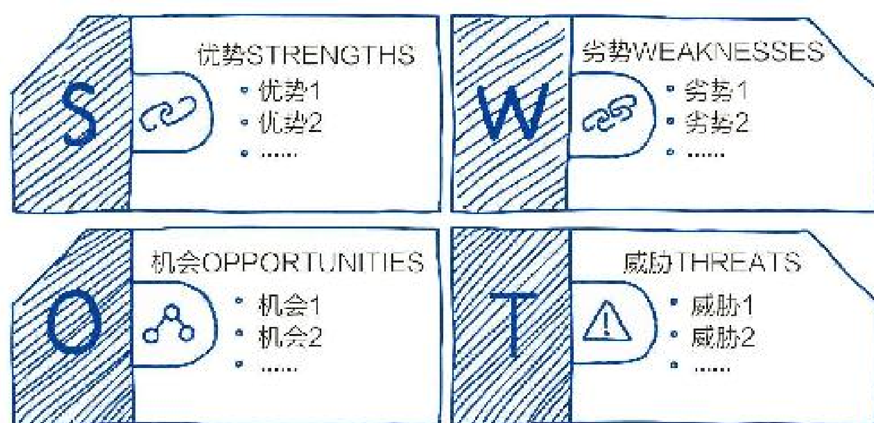


图3-8 SWOT分析

然而，SWOT分析在逻辑思维层面是最简单的单一维度逻辑法切分。整个模型只重点用了“内部vs外部”一刀来“切”公司管理问题，然后在内外部基础上，用“好vs坏”拼凑成4个象限。

优势：公司管理相关的有利 的内部 因素。

劣势：公司管理相关的不利 的内部 因素。

机会：公司管理相关的有利 的外部 因素。

威胁：公司管理相关的不利 的外部 因素。

从设计上看，SWOT分析是粗线条地初步梳理思路的工具，而不应该成为呈现思考结果和洞见的方法。企业管理外部和内部都应该有更细节、更深入的切分方法，如前所述的波特五力模型就在外部分析上比SWOT分析中的“机会”和“威胁”更有深度。从内部分析角度看，SWOT好

坏两极的逻辑也过于粗糙，跟麦肯锡7S模型和比较通用的企业战略画布等模型在细节层次上有很大差距。所以，在企业报告中只呈现SWOT分析是整体分析颗粒度不细和思维深度不够的表现。

麦肯锡**7S**模型

企业内部管理有很多不错的分析框架，这里着重讨论一下麦肯锡7S模型。这个模型是麦肯锡的两位咨询师小罗伯特·H.沃特曼（Robert H.Waterman，Jr.）和托马斯·彼得斯（Thomas Peters）在20世纪80年代初首次提出的，主要用来诠释公司各内部模块是如何相互作用的。

鉴于已经多次复盘模型的生成，此处就从切分角度和MECE视角来直接审视这个7S模型是否合理合规。麦肯锡7S模型包括7个部分，每个部分的核心词都以英文字母S开头，如图3-9所示。

S trategy战略：公司要建立相对竞争对手的可持续的竞争优势的计划。

S tructure结构：公司的组织架构，如汇报的链条。

S ystems系统：员工完成任务所用的系统和流程。

S hared values共同价值观：公司的核心使命和文化。

S tyle风格：公司决策和管理风格。

S taff员工：组织成员。

S kills能力：组织综合能力。

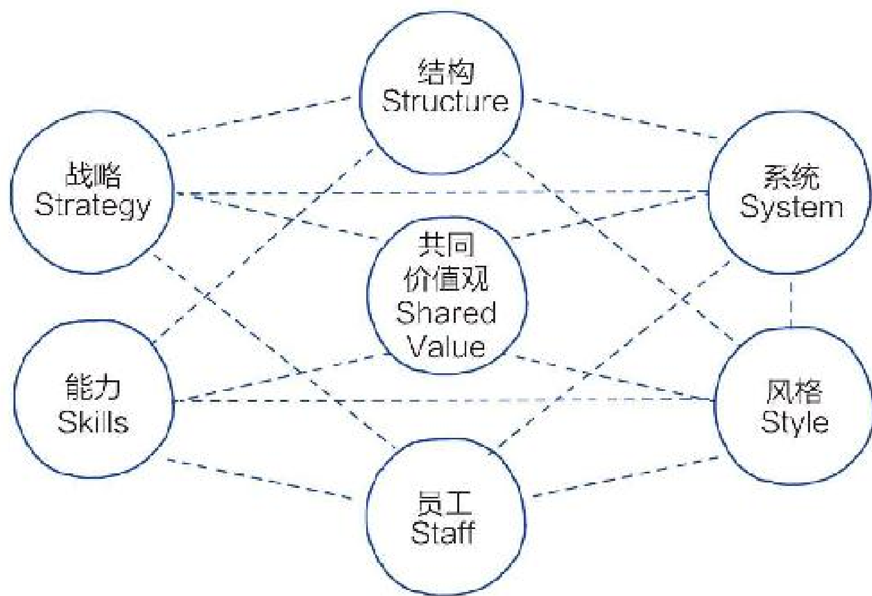


图3-9 麦肯锡7S模型

麦肯锡7S模型把共同价值观放在所有要素的中间，凸显价值观是各个部分的核心黏合剂，所有要素都围绕着价值观。在实操中，尤其在企业变革的过程中，管理者会把元素两两配对进行分析，把图谱转化成比较矩阵。

作为训练有素的结构化思维“切”的专家，先习惯性地看一下麦肯锡7S模型中这7个要素是否符合MECE原则。我们惊奇地发现，7S模型虽然冠以“麦肯锡”的前缀，但这7个要素却不止一处违反了MECE原则！

“共同价值观”被放在整个图谱中间，与其他因素形成了“中心vs边缘”的第一层关系。可以理解为公司内部运作的影响因素被分成价值观和价值观之外的核心因素，这个层面是符合MECE原则的。再往下一层“挖”，看看“共同的价值观”周围排列的第二层中的6个元素是否符合MECE原则。“员工”和“能力”“员工”和“风格”这两者之间就有较为明显的重叠。“员工”包含了部分“能力”，在一定情况下甚至决定了“能力”。“风格”也同样跟“员工”甚至“价值观”呈正相关，在一定程度上有重叠。这违背了MECE原则中各元素相互独立不重叠的要求。

麦肯锡7S模型违背了MECE原则，这或许跟两位原创作者努力凑7个“S”开头的英文单词有关。为了视觉的整齐划一，用力过猛、削足适履。

相对于麦肯锡7S模型，实操中有几个类似的模型框架更实用。比如传统管理理论的“人、系统、流程”和阿里系提出新零售的“人、货、场”，都是相对符合MECE原则的对企业运营的“切”法。我们能利用结构化战略思维的方法论指出经典切分框架的不足并根据实战的需求而选择、改进或原创出新框架时，就是真正在管理思维层面有了实质提升。

以上的三个例子（PEST模型、波特五力模型和麦肯锡7S模型）都是结构化单一维度分析的经典框架。再来看看多维度的经典框架，批判地学习和借鉴。

3.3.1.4 多维度分析框架：BCG矩阵和消费者细分市场

如前所述，从单一维度到多维度思考的飞跃是结构化战略思维的高要求。我们看看两个经常用到的双维度经典理论。

BCG矩阵

BCG矩阵（又称“市场增长率–相对市场份额矩阵”）是由波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group，BCG）创始人布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）于1970年首创的，是一种关于企业产品战略的评判框架。正如前文介绍的多维图谱，最初版本的BCG矩阵以“市场吸引力”与“企业实力”两个维度分别为X轴、Y轴。市场吸引力主要以市场销售总额的增长率来评判；企业实力包括市场占有率、技术、设备、资金利用能力等，往往以产品市场占有率作为评判标准。

为了便于展示，此处采用简版的BCG矩阵：X轴也就是将企业实力的评判标准简化成单一产品相对市场份额；Y轴用细分市场销售总额的增长率作为量化指标。以上两个维度相互作用，公司的所有产品被划分到四个象限，这四个象限也可以称作“产品类型”。

BCG矩阵具有多维图谱战略指导的特性：把产品准确放在相应的象限中之后，产品的发展战略大方向就很自然地被确定了。逐一看一下不同象限（见图3-10）。

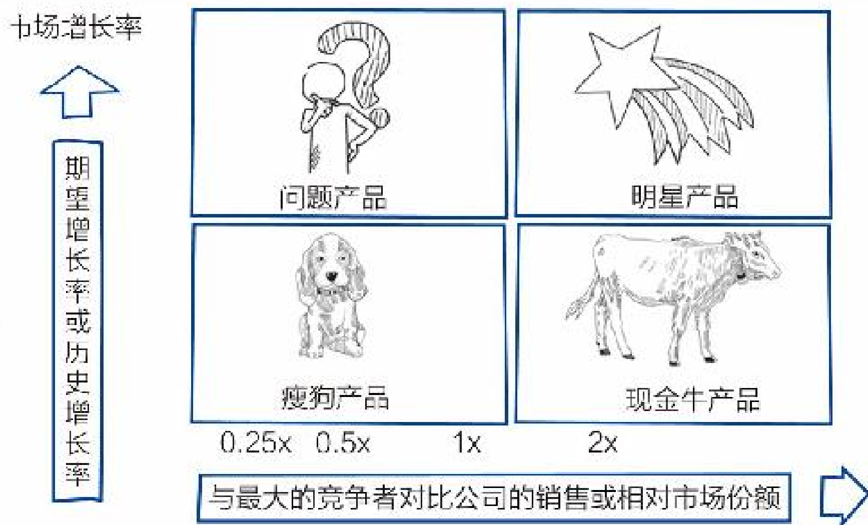


图3-10 BCG矩阵（市场增长率-相对市场份额矩阵）

现金牛产品： 在饱和或略萎缩的成熟市场，该产品市场占有率高。比如，中国碳酸饮料市场逐渐饱和，可口可乐占有的市场份额较大，是一个现金牛产品。现金牛产品的战略方向是保证基本补给，争取在短时间内获取更多利润，为创新产品提供资金保障。

明星产品： 在高速发展的增长市场，市场占有率高。比如，在电动汽车赛道，特斯拉就属于明星产品。明星产品的战略方向是抓住市场机会，倾尽投入，积极扩大经济规模，在提升本产品市场占有率的同时提高市场进入的壁垒。

问题产品： 在高速发展的增长市场，市场占有率低。问题产品处于一个高增长的赛道，资本和潜在玩家都会涌入。在这样的市场中不进则退。针对这类产品的产品战略要么加大投入，把产品向明星产品品类推进，要么就止损放弃。

瘦狗产品： 在饱和或略萎缩的成熟市场，市场占有率低。针对瘦狗产品，建议采用撤退战略，应减少产能，逐渐撤退；对那些销售增长率和市场占有率均极低的产品，应适时淘汰。

就这样，BCG矩阵用简单的四个象限把所有产品清晰地划分归类，并附上产品战略方向性建议。

我们照例试着挑战一下这个经典矩阵。首先，不得不说BCG矩阵是个相当值得称赞的产品战略讨论的起点框架。依据框架得出的结论能指

引具体的产品战术，具有很强的实操性。而且，BCG矩阵在实战中有促进高效沟通的优良“副作用”：这四类产品类型，比如现金牛产品，可以用来统一公司内部对产品的定位。在公司层面对产品定位有一个清晰的理解能在很大程度上减少内部沟通的交流成本，从而增加战术落地成功的机会。

如果非要鸡蛋里挑骨头，只好再次从“切”的角度审视一下这个经典模型。BCG矩阵的模糊性存在于X轴和Y轴，即相对市场份额和市场增长率的刻度。之前提到，维度切分要求衡量的维度满足具体可衡量的客观标准。以X轴为例，瘦狗产品从哪一个具体数字点开始变成现金牛产品一直是争论的焦点。这个关键切分点随着行业和市场竞争状态的不同而变化着。也有人认为每个细分市场可能需要以不同的BCG矩阵进行分析，如何确认产品在细分市场的份额也容易引发分歧。Y轴也面临着类似的挑战。

还有的批评之声针对BCG矩阵近乎“一刀切”产品战略推荐，而现实中产品战略的复杂度远远超越该框架的主要维度。就瘦狗产品这一品类而言，现实中大多数产品会被划归到这个象限。然而，瘦狗产品有很多其他未被提及的维度功用，不能一概而论。比如在快消品行业里，瘦狗产品很可能是“多品牌战略”的一部分。在美国的早餐燕麦片市场，头部企业如通用磨坊（General Mills）和家乐氏（Kellogg's）就用大量瘦狗产品来占领货架空间，让其他中小竞争对手找不到货架而无处立身。瘦狗产品还对主产品有产品风险管理的保护作用。如果主品牌发生公关危机类风险，至少公司还可以对成熟的瘦狗产品加大推广力度升级以填补产品空缺。

可以看到，尽管这些批评都在试图挑战这个矩阵，但是依然没有从根本上冲击到其底层的架构基础，而且这个矩阵也符合MECE原则。BCG矩阵果然不失为一个优秀的、可以激发有意义战略讨论的二维度经典商业理论框架。

消费者感知图

如果说BCG矩阵是关于“产品”战略的经典框架，那下面我们看一下关于“客户”的分析框架——消费者感知图。消费者感知图的主要功能是细分消费者或购买者，并根据每个细分客户群体制定公司的产品战略。

与前文列举的多维图谱的呈现形式一样，消费者感知图也是由两个

维度“切”分而成的（见图3-11）：X轴是消费者对价值的追求，也称为“价值感知”。价值感知数值越大意味着产品的质量、原材料、技术和包装等因素越优秀。Y轴是消费者对品牌的追求，也称为“形象感知”。形象感知的数值越大表明产品品牌在消费者的思维空间中占比越大。

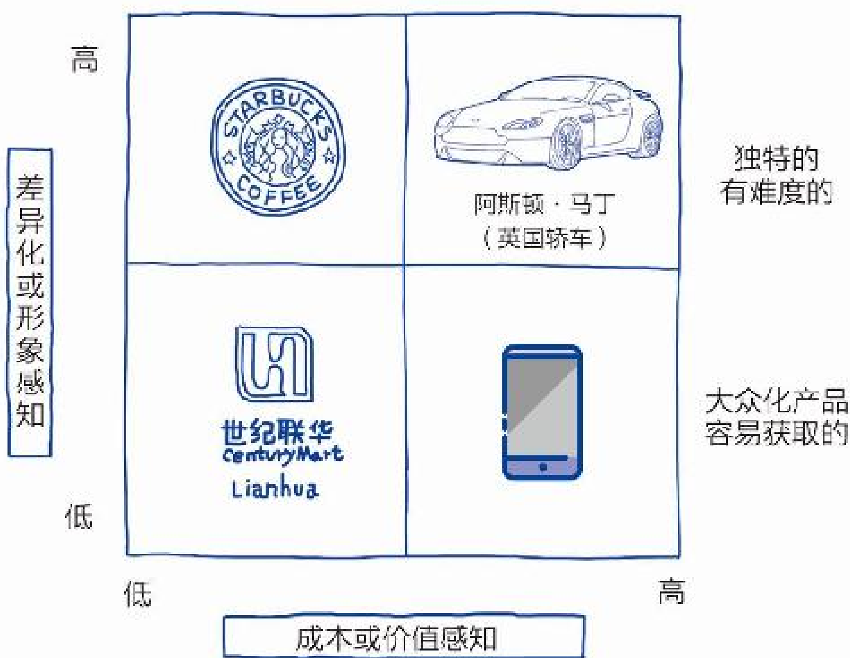


图3-11 市场细分的消费者感知图

以上两个维度X轴和Y轴相互作用，取其中线即可将图谱分为4个部分，可将消费者划分到四个不同的象限或类型中。

价格敏感型：对产品价值要求相对低，对品牌要求也相对低，最主要的决策因素往往是价格。对于这类消费者，企业要想方设法用规模化和自动化等降低成本的手段形成相对可持续的价格优势。

追求极致型：对产品价值要求高，对品牌要求也高，付费意愿偏强烈。对于这种消费者，产品一定要占据市场中价值感和品牌组合的制高点。比如苹果手机，一旦稳定成为市场上价值感和品牌的综合龙头，就能拥有让人嫉妒羡慕恨的品类最高定价权。

实用型：对产品价值要求高，对品牌要求低，是一群懂行并追求超强性价比的消费者。这些消费者对于广告等营销方法相对不敏感，总是在寻找价值感高且价格合理的产品。消费者更看重价廉物美的产品，

比如一些非名牌手机，只用苹果手机一半的价格就能满足消费者对手机功能的全部需求。

虚荣型：对产品价值要求相对不敏感，但对品牌要求高，往往是一群追赶潮流并愿意为品牌溢价买单的消费者。比如对于某些特定消费者来说，星巴克咖啡本身并不是刚需，购买星巴克主要是为了体验品牌形象所映射的小资生活方式。

消费者感知图与BCG矩阵相似，都可以指导公司产品战略方向。每一个产品总是要聚焦服务一个或多个消费群体，而不是全部消费者。把产品和相对的细分市场群体做匹配时，就可以根据每个细分客户群体不同的需求特色指导产品战略。比如，产品如果聚焦于价格敏感型的消费者，厂家就应该努力降低生产成本，如采用生产自动化和标准化等生产方式；而对于追求极致型的消费者，厂家则要确保自己的产品在价值感上和品牌力上的综合实力领先市场，广告投入和产品研发迭代缺一不可；对虚荣型消费者而言，产品的品牌形象非常关键，厂家要重资布局市场及营销。

在竞争充分的市场里，满足特定消费群体的偏好是产品成功的基础。企业产品必须锁定特定的消费者细分市场，投入有限的资源满足该细分市场的需求。消费者感知图就是细分市场理论中的一个实用工具，从消费者对产品感知的两个核心维度入手，为“消费者为中心”的产品战略提供讨论的框架。

同样，如果用结构化战略思维仔细审视这个经典模型，就会发现消费者感知图的缺陷也比较明显，比如“价格”这个对消费者至关重要的维度就没有被充分地量化体现。价格因素被包含在X轴和Y轴的因素中，如质量、原材料、技术、包装和品牌等，但比较难以量化。这种价格维度缺失而导致的矛盾在虚荣型象限比较明显。虚荣型消费者和价格敏感型消费者在价格承受能力上有巨大差异：虚荣型消费者付费意愿强烈，所以虚荣型产品的定价可远高于价格敏感型产品。但在消费者感知图中，两个人群有相似的X轴（价值感知）坐标位置，而本模型的Y轴（形象感知）定义并未充分体现价格上的差异。

要进一步精进这个图谱，或可以将价格因素按算法嵌入X轴，但会增加模型的复杂性；也可以把价格定位成超越X轴和Y轴的第三维度，但第三维度的呈现方式就具有相当的挑战性。这些不成熟的修改建议都有些画蛇添足的味道，因此我认为消费者感知图这类经典多维图谱经得起

实践的挑战。

综上，从维度“切”分和MECE原则角度审视了这五个经典管理理论。PEST模型、波特五力模型和麦肯锡7S模型是单一维度的，而BCG矩阵和消费者感知图是二维度的多维图谱。

在熟练掌握结构化战略思维的方法论之后，可以试图复原这些经典理论的创造过程，挑战并指出经典中的不足。在尊重的基础上挑战经典，这跟老祖宗的教诲“尽信书则不如无书”的批判性学习态度是一个道理。

3.3.1.5 关键图谱的扩展

对于结构化战略思维的初学者来说，复用经典多维图谱是必经阶段。上面介绍的经典管理理论中就不乏榜样，比如BCG矩阵等，在适当的场景下应用会带来实用的商业洞见。可思辨者要严格要求自己：在每次关键商务汇报时，思辨者要要求自己至少创作一张多维关键图谱，而且大多数关键图谱都要用XY两轴多维度把思维的深度和广度立体地展示出来。

这里再介绍些实战中的战略图谱案例，给大家一些灵感。

增长战略图谱

首先介绍品类拓展分析的多维关键图谱。在战略咨询中，“增长战略”是比较常见的议题。对于行业的头部企业 [16] ，由于本企业体量大，企业增长基本趋同于整个行业的增长趋势。在整个行业增长乏力时，企业管理者往往要考虑主营品类之外的其他市场。品类拓展就是探究跨界到相邻相近的行业，寻求新的增长契机。

我们以白电行业为例来看看品类拓展分析的多维图谱如何落地。多年前，我曾被中国最大的白电厂家H公司邀请，协助设计公司品类拓展战略。团队要在项目初期就建立一个多维度战略讨论框架来指引整个项目的方向。

直接看一下白电行业品类拓展分析的多维关键图谱的构成（见图3-12）。如前所述，多维图谱至少由两个维度——X轴Y轴组成。在品类拓展分析图谱中，X轴坐标体现为“以家为中心的相关品类”，Y轴是公司

自定义的“核心竞争优势”。X轴品类要符合MECE原则并按照与白电核心产品的相关性大小做降序排列。也就是说，新品类离白电越近意味着与白电相关性越强，反之相关性越弱。

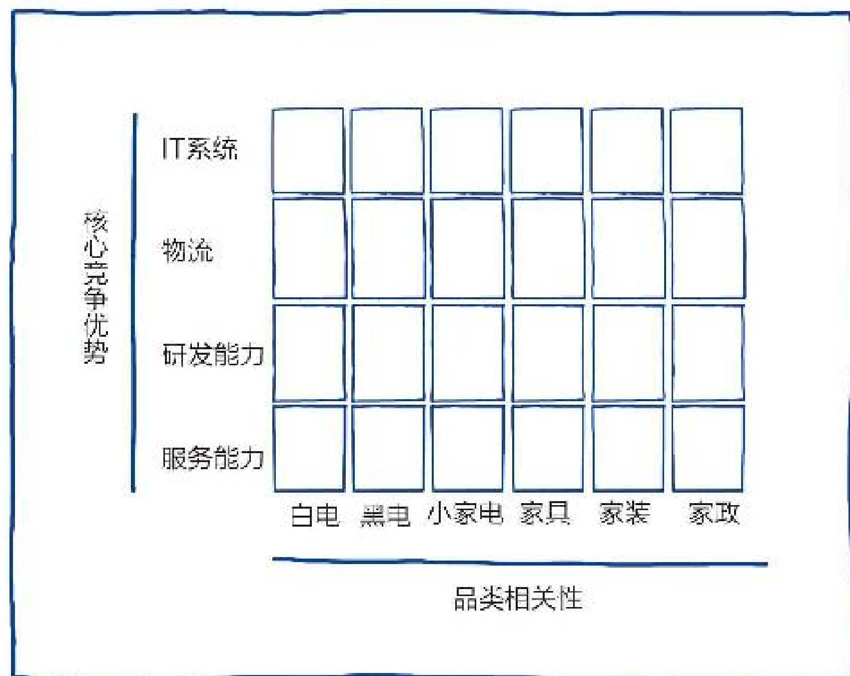


图3-12 H公司的品类拓展分析图谱

如图3-12所示，沿着X轴Y轴的刻度垂直于所在轴绘制直线，这些直线彼此交汇就构成了一个网状的方格矩阵。这时，每一个方格其实代表了一次判断：判断新品类与企业已有各核心竞争力能否匹配。这个图谱是个不折不扣的关键图谱，以该框架为基础可以引导初期的品类拓展战略讨论。

战略讨论时，可以利用这个品类拓展分析图谱，对每一个方格依次进行研讨。在图谱上用“√”来表示某个具体核心竞争力支持此新品类，而“×”表示不支持，用“○”表示不确定。对每个方格进行判断和讨论之后再纵向观察。任何“√”多的品类都值得第一轮深入调研。初步调研的结果如图3-13所示。

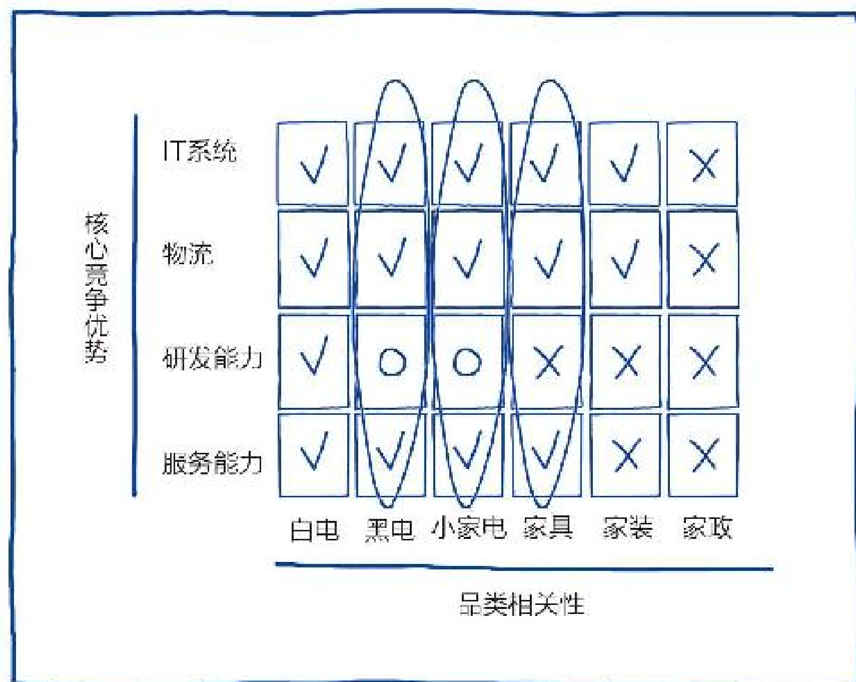


图3-13 H公司的品类拓展分析初步调研结果1

按照MECE原则，以与白电的相关性强弱为顺序仔细调研并讨论每个以家为中心的产品品类。在品类拓展框架下，发现“黑电（电视）”“小家电”和“家具”与已有的核心竞争力比较匹配，值得第一轮深入调研。

在战略框架的引导下，下一步就聚焦于这三个赛道市场有多大、竞争是否激烈、竞争对手是谁等问题，可以看一下已有市场状况并关注有无需求变化。如果决定做新品类，要考虑公司还不具备哪些新的核心能力，需要在短时间内建立等。

这个图谱还可以横向地进行观察，看看哪些能力可以作为单独的第三方服务输出（见图3-14）。IT系统、物流和服务能力都是不错的候选项，尤其是第三方物流和服务，当时市场相对空白，可深入探讨新业务拓展的可行性。

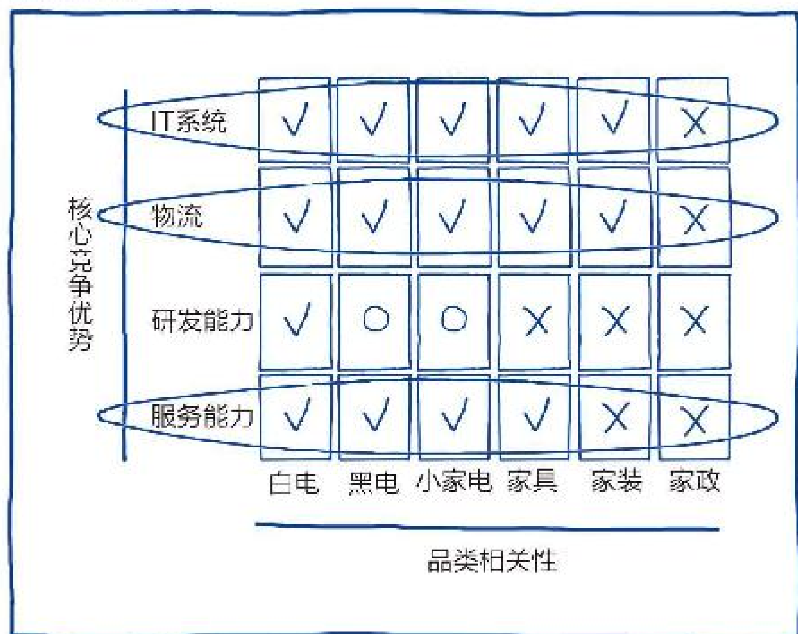


图3-14 H公司的品类拓展分析初步调研结果2

在该白电企业品类拓展的案例中，团队创作的品类拓展分析图谱是很好的拓展战略讨论的起点。这个框架不但把复杂而笼统的拓展问题分解成有讨论价值的具体模块，其MECE结构还起到了确保管理者从全局出发，无遗漏地讨论所有相邻相近相关的拓展机会。品类拓展分析图谱是个不折不扣的有战略意义的关键图谱。

3.3.2 MECE原则与创造力

未来已来，它们只是不平均地躲藏在现实中。

——威廉·吉布森

诺贝尔奖获得者斯伯里（Roger W.Sperry）早在20世纪70年代就发现大脑左脑和右脑有不同分工。后来，学者进一步确认右脑更多地用于创造力相关的工作，比如音乐、颜色、直觉和图像认知等，而左脑则多用于逻辑推理，也包括语言、数字等处理。在此基础上，有学者提出著名的“左脑vs右脑”的理论，大意是右脑思维者擅长创造力，比如艺术

家；而左脑思维者擅长逻辑和数字，很多科学家自然而然就落入这个范畴（见图3-15）。

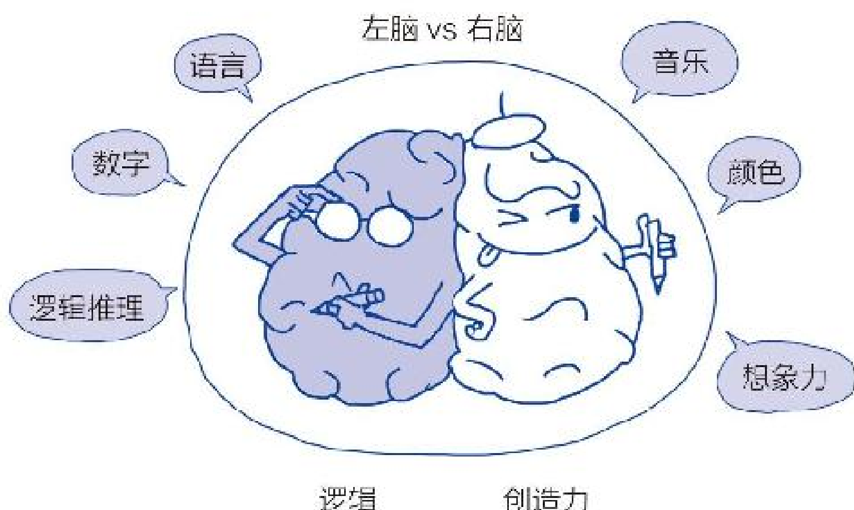


图3-15 “左脑vs右脑”理论

也许大家不知道，“左脑vs右脑”理论，尤其是用脑左右偏重的说法，在20世纪末就被实验证明是不准确的。虽然人脑分区在功能上有差别，但人们在用脑的时候基本是平均利用左右脑的。

在犹他州大学的最近研究中，超过1000人参与了左右脑应用习惯的测试。研究结果显示，尽管有些时候大脑的活动会在某一部分关键区域更活跃，但从平均值来看，两边大脑应用的活跃度在实质上是相同的。

结构化战略思维是一种逻辑思考的方法。虽然逻辑思考大多时候发生在左脑，和创造力存在于不同脑分区，但是它们之间不但不对立冲突，反而相辅相成。

逻辑性甚至可能会催生反常规的创造性思路。如前所述，结构化战略思维如果用得正确，就是强制思考者脱离大脑快速思考的思维定式的严谨思考方法，要求大家先MECE全面地看待所有可能解决方案。在一定程度上，“切”和MECE原则是突破性思维行之有效的实用抓手。

示例：台风天离开上海

这里以我个人以MECE原则为抓手创造性地解决实际问题的事件为例。

2019年8月初，年度最强台风利奇马从南向北登陆长江三角洲，导致上海地区所有飞机停飞和半数高铁停运。8月9日还在上海的我需要在2天后，也就是11日早晨，抵达深圳参加重要会议。为了确保此次行程顺利，我很早就预定了8月9日晚的动车，这样10日凌晨可以到达深圳。可出乎意料的事情发生了，8月9日晚我到达虹桥火车站的时候，外面已经狂风大作、大雨瓢泼，我预定的南下深圳的动车因天气原因取消了！而且台风刚刚登陆，第二天风只会更大。如何才能确保11号到达深圳？

8月9日晚上8点我在虹桥火车站排队退动车车票，当时需要快速生成一个有效的行动计划以确保我在11日前抵达深圳。

当时MECE分析的逻辑如图3-16所示：上海到深圳的交通工具按MECE原则分为飞机、火车、汽车和船舶。船舶速度慢，不能如期抵达，排除。汽车路线不常用，可作为备选但暂不考虑在解决方案中。首选是飞机和火车，如果都不行的时候，汽车可以作为替补计划进一步分析。

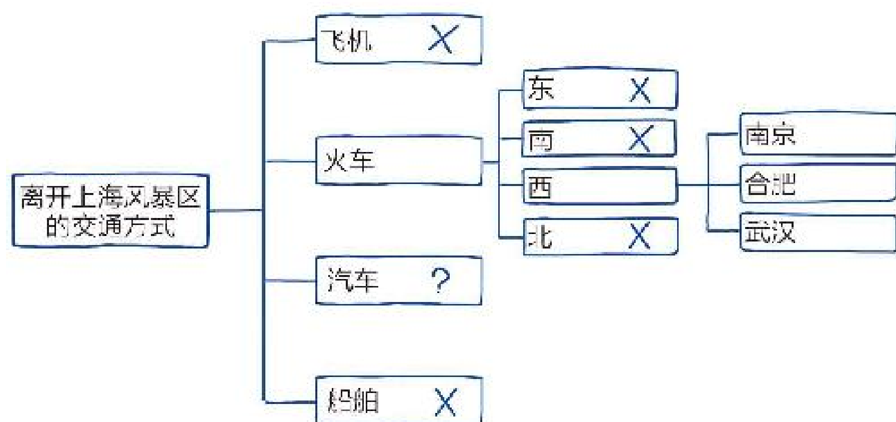


图3-16 交通选项MECE分析图

火车和飞机二者有成功概率的先后顺序。由于火车抗天气变化因素的能力强，如果火车或高铁都不能开出上海，飞机也肯定不能顺利起飞。按照行程成功的保险系数排序，火车作为最保险的出行工具，被列为首选。也就是说，在当时的天气情况下的首选是火车，汽车作为备选。就完成了第一层离开上海的交通工具的MECE分析。

第二层分析可以分析出发的方向。从上海去深圳是南下，但其实只要离开台风影响的城市，飞机或火车都可以成为南下的主要交通方式。

以火车站点为例，需要分析火车离开上海台风区的方向上的选择。在大方向上有东西南北四个选项。往东是海洋，排除。由于台风自南向北吹，当时往南和往北开的列车都取消了，也排除。那唯一的可能性是向西走。只要离台风区足够远，就可以坐飞机或火车南下。

根据对“西”这个第三层方向选项的分析，很快罗列了往西的大城市：南京、合肥和武汉等。南京离上海比较近，恐怕也会受台风影响，和合肥相比，武汉具有更多的交通枢纽，预计会有更多机票选择。

最终决策：选择动车或高铁去武汉。

有了这个决策，我立即在手机上查了一下当天和第二天从上海虹桥去武汉汉口的高铁或动车。当天的票已经售空，第二天有两列动车而且有票。保险起见，我购买了2张不同车次的车票。接着又根据列车到达武汉的时间，定了从武汉到深圳的直飞机票。

用MECE切分方法，我在排队到窗口办理退票手续的15分钟里就制订出了详细的路程规划。在退票的同时我就顺利领取了2张第二天不同时间段的向西开往武汉的火车票。

8月10日，预料中的情形发生了：台风更加猛烈，所有飞机和所有向北和向南的列车都停运。但我西去武汉的列车却稳稳地如期驶出上海虹桥火车站。几小时后到达武汉的时候，我已经远离台风影响区域，武汉阳光明媚。我退了第二张备用的火车票和飞机票，乘坐武汉到深圳的直飞航班于10日下午抵达深圳。

8月11日那天，我成为会议中唯一从上海来的参会者，而其他准备从上海来的参会者都因天气原因没有抵达。天气原因听起来是非常合理的解释，毕竟所有航班都取消了，可善于解决问题的思辨者永远不会把“不”当成最终答案。

在这个真实的案例里，我把MECE“切”的方法运用到解决实际问题中，快速地生成解决方案。其实这个方案还有其他引申解法。比如，也可以考虑一下汽车的可能性。如果第二天火车也取消，可探究一下租车离开上海的安全性和可行性。此次用MECE原则创造性地解决问题，是用理性逻辑排查所有可能性，不拘一格地寻找答案的例子。

有人会提出疑问：有经验的旅行者都会明白类似的“曲线救国”的方法，火车转飞机的方案并没有什么特别。需要指出的是，结构化战略思维得出的方案往往和经验导向得出的最佳方案有异曲同工之妙。不同的是，结构化战略思维方法可以让我们在第一次遇到这种情况时，就很快

地找到接近最佳的解决方案。

这种“一次就正确”的快速应变完全不同于失败几次后摸索出来的经验总结。商场如战场，市场对“试错”的容忍度越来越低。职场上也是如此。如今在职场上，“失败”不一定是“成功之母”，顺风顺水的职业经理人很可能在第一次重大失败中就丧失关键机会，甚至丢掉饭碗并被打上“不称职”的标签而一蹶不振。

示例：人机交互的下一个“大事件”

结构化战略思维方法不仅可以对已有问题进行分解并找到解决方案，甚至还能对未来发展趋势做出极具前瞻性的预测，给产品研发带来启发。

以苹果手机为例。当年乔布斯带领苹果团队创造性地应用触屏科技开启了移动端革命。苹果在手机行业首次大规模商用电容触摸屏，外加苹果简约优雅的设计和便捷的应用，iPad和iPhone在很长一段时间里独占移动端千亿美元市场。大家公认这场战役的拐点是苹果对触屏的商业化。

可我要说，我们可以利用结构化战略思维方法提前“看到”触屏应用的场景，甚至可以预测下一轮手机“创新”可能来自何方。

听着似乎有点夸张。事后诸葛容易做，但我们又不是自带水晶球的魔法师，如何预测未来？其实，未来已来，思辨者并不需要有神奇的预测能力，只需要用理性的大脑进行结构化的“切”分，探究并穷尽所有可能性即可。当结构化分析真的穷尽了所有可能，那过去、现在和未来的所有解决方案都应该如实地毫无保留地展现在我们面前。

触屏是人机交互（Human–Computer Interaction或Human–Machine Interaction，简称HCI或HMI）的一种，就是人控制、操作计算机或机械的方法。那么问题来了：人在进行人机交互时，有哪些器官或部位可以用来对计算机或机械进行精准地操控（见图3-17）？

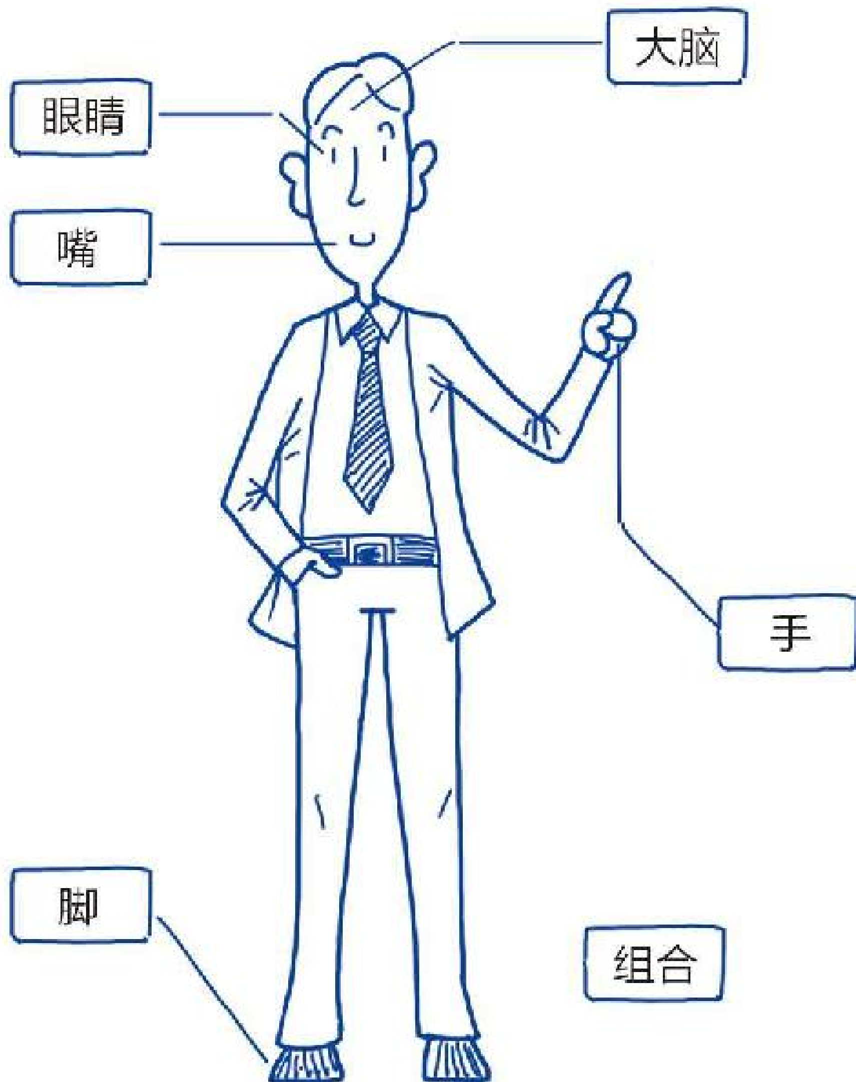


图3-17 可以进行人机交互的器官或部位

首先看看精准操控的定义。何为精准操控？在控制计算机时，要给计算机相对准确的指令，比如鼠标上、下、左、右的滑动，因此需要能持续性精准完成基础指令的器官完成这一操作。在这一操作中，眼睛就是合格的器官，可以精准控制眼球的动作，让这个动作成为人机互动指令的依据，而心脏或其他内脏就不太适合。虽然可以通过情绪和运动引导心跳速度，但延后性和粗糙的精准度会影响人机交互的质量。只有在特定场合下，心脏才可以作为发出指令的器官，例如心脏的低速跳动可

以诱发起搏器的运行。

结构化“切”分之后，我们可以粗略地得出第一层人机交互的可用器官或部位的名录：大脑、眼睛、嘴、手、脚和几个部位的组合。再往下一层“挖”，有些器官或部位可以按照互动方式做细分，比如最灵活的手的互动方式就可以分为触摸（温度）、按压（压力）、动作（如挥动）等。嘴也是个多才多艺的器官，互动方式有声音、气流和舌部动作等。

为了简化分析，“切”到第二层时，可以把已有的科技应用与器官或部位的交互方式相匹配（见图3-18）。比如，苹果手机的触屏属于人–手–触摸。常见的汽车驾驶是手脚动作的组合。最近包括哈佛大学在内的多家研究机构已经研发出用脑电波控制无人机的黑科技，是人–大脑–脑电波的操控。



图3-18 人机互动方式/器官或部位

按MECE原则的要求，结构化分析应该穷尽所有可能。换句话说，在现有对人体的认知的限制下，过去、现在和未来的所有解决方案的可能性都应该毫无例外地被囊括在分析中。

不妨天马行空地头脑风暴未来人机交互的新的可能性。首先看看大脑。随着对人脑的了解的深入，脑电波甚至人类意识本身应该是科技发展最前沿的焦点。大脑作为人机交互的器官在应用方式上会被更深层地挖掘，用脑电波控制无人机的黑科技已经实现，那么“心想事成”真的是指日可待。

再看看其他器官选项，尤其是那些没有被完全开发利用的。或许我们会因为MECE的初步分析得出关于新的产品设计的启发。

“懒惰的脚趾头”就很具有开发的潜力。脚作为人机交互的部位已经被运用多年，但大多只限于力量比较大的机械操作，如开汽车时踩离合器和刹车等。脚趾头的灵活度虽然比手指差，但仍然有做“细活”的潜质。对鼠标的基本操控如点击和上下滑动，脚趾头完全可以胜任，我初步判断脚趾头绝对是人机互动领域没有开采的“金矿”。

我们顺藤摸瓜、再接再厉甚至可以生成一个创新级的应用/产品，暂且将之称为“鼠标鞋/袜”——以脚趾挤压和滑动等动作为信号基础，利用IOT物联网传感器收集并无线传输（如蓝牙技术）人机互动指令，从而发明可用来操控手机的物联网鞋子和袜子！

设想以下场景：互联网精英小白先生，上班高峰期在北京某地铁中被挤得几乎窒息。此刻，虽然小白的左手已经被旁边的乘客卡住，动弹不得，可他依然从容地用右手拿着自己的手机，淡定地浏览网络新闻、逛购物网站。右手只负责端着手机，可手机屏幕却神奇地、自如地翻页、上下拉动和应用跳转。究竟是怎么回事？原来小白先生正在使用新款“鼠标鞋”，通过脚趾头运动控制手机。旁边同样被挤得难以动弹的乘客们无不投来羡慕的目光……

这样，结构化战略思维分析激发了创造的灵感，提供了关键的研发思路，并帮助我们预见到产品化的应用场景。除了脚趾，灵活的舌头也可以是人机互动的基础，大家可以按照同样的思路头脑风暴，此处就不赘述了。

结构化战略思维分析的奇妙之处还在于这种分析具有跨越时空的稳定性。除非人类进化突变，具有更多便于操纵机器的器官，否则无论是在10年前、现在，或者10年后做人机互动方式的分析，从逻辑层面推演出来的结果应该是相似的。

用MECE切分的方法可以在逻辑层面预测未来。再次体会一下美国著名科幻作家威廉·吉布森（William Gibson）的那句名言：“未来已来，它们只是不平均地躲藏在现实中。”

你看到了吗？

3.4 原则4：假设为前提

我一直努力地保持头脑清醒，一旦事实证明错误，我就能够放弃任何假设，不管我多么喜欢这个假设。

——达尔文

假设是有依据的猜测。“假设为前提”是在决策过程中根据已有的有限数据先提出问题动因或解法的假想，然后以该假想为标靶收集足够的数据证真或证伪；如果收集的数据并不能完全支持已提出的初步假想，就要及时调整假想或提出新的假想，然后再次收集足够的数据进行验证，进而形成一个从假设到验证的循环，如此反复直至假想被数据支持成为洞见。



图3-19 缺乏验证的拍脑袋

“大胆假设，仔细求证”也是现代科学的原则。后续将介绍的新麦肯锡五步法中，有两个重要的步骤是提出假设和验证假设，而结构化战略分析就是对这两个步骤的反复循环深入。相关内容将在后文的新麦肯锡五步法中做详细介绍。

“假设为前提”是结构化战略思维方法论的核心原则，与大家熟悉的经验为导向的自下而上的方法论有天壤之别。由于假设为前提有悖于常规思考模式，在组织层面的落实面临更大的挑战。企业需要在组织内部

建立相应的体系化支持，并从核心管理层开始长时间持续贯彻。

公司层面体系化支持包含3个方面：组织、流程和文化。

在组织上，至少在项目层面，要保持相对扁平的决策架构和少而精的团队构成。大多数公司的管理等级是多层级的，可以在微观项目层面营造扁平化的氛围；项目组人数不要过多，可以借鉴咨询公司战略项目3~5人的人员构成和运作方式；营造平等参与的氛围，组员在参与头脑风暴，尤其是提出假设阶段，人人平等。

在流程上要形成从提出假设到验证假设的闭环，确保每个假设都有指定的负责人验证并及时反馈进展。新假设产生之后也要在内部及时沟通。在激励机制上，要鼓励参与，对在头脑风暴中做出突出贡献的成员进行嘉奖。

最后，要逐渐形成“对事不对人”的公司文化。在平等的原则下，有效地把个人和所提出的意见分开；讨论时更聚焦数据和逻辑，而不是个人自尊或私人关系。可以运用本书所介绍的概念和术语规范内部交流，比如“你的观点缺少‘数字’”“这些论据并不符合MECE原则”等。

在组织、流程和文化层面贯彻“假设为前提”的原则需要公司决策人，尤其是CEO的大力支持和推进，而且需要长时间积累。在等级森严的组织里，头衔、知识权威、派系和自尊心等多重因素掺杂在一起，成为贯彻原则的阻碍。比如，CEO提出的假设无须验证就会成为公司的长期战略，而同样的想法如果来自一般职员，则被轻视甚至被嘲讽。

相比之下，“假设为前提”的原则在个人层面的应用受外部的影响程度相对小，而组织是由许多个体组成的，因此，组织内部个体的思辨能力提升会逐渐加强组织整体的科学决策。个人应用“假设为前提”原则时，要努力将个人喜好和倾向剥离，真正客观公正地进行验证假设。正如达尔文所说，“一旦事实证明错误，我就能够放弃任何假设，不管我多么喜欢这个假设”。如果公司管理层中的每个人都具备类似的心态，公司就向科学决策和管理迈出了坚实的第一步。

综上，本章讲述的结构化战略思维四大原则超越了麦肯锡五步法等具体实施技巧与方法，是结构化战略思维的指导原则，具有普适性，可用来指导思辨者的日常生活和工作。

结构化战略思维四大原则同时也是现代科学的核心，具有理性科学的先进性。现代科学建立在实验科学基础上，同样是强调“数字”和“逻辑”并鼓励“大胆假设，仔细求证”的。

以宇宙科学为例，起初，宇宙观限于依靠观察而形成的各种假想。从两千多年前亚里士多德的“地心说”、16世纪哥白尼的“日心说”，到开普勒的“椭圆形轨迹”，都是没有得到完美验证的假设。只有到了近现代，从牛顿的万有引力定律、爱因斯坦相对论和后来的宇宙大爆炸学说，再到当代科学家的最新研究，才是用数字和逻辑以及实验科学的方法反复验证又不断提出新的假设的求索过程。

注释：

[1] 盒外思维（Out-of-the-box Thinking）是指跳出已有的条条框框进行思考，用全新的视角看待问题，以帮助人们生成创新性的解决方案。

[2] 下一层面的细节（Next Level of Details）将在第10章“培养结构化战略思维需要养成的十个习惯”中详细介绍。

[3] 收入和成本非比例增减而致利润变化的原理跟开源节流相似，为减少沟通成本暂且不单独讨论。

[4] 经典4P营销理论包括产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、推广（Promotion）。取其开头字母。

[5] 谁负责（R＝Responsible），谁批准（A＝Accountable），咨询谁（C＝Consulted），通知谁（I＝Informed）。

[6] 此处仅为举例以详细说明操作方法，并不代表作者认同这一观点。

[7] R软件作为免费开放源代码的统计软件，主要用于统计分析、绘图、数据挖掘。

[8] SPSS为IBM公司推出的一系列用于统计学分析运算、数据挖掘、预测分析和决策支持任务的软件产品及相关服务的总称。

[9] SAS（全称Statistical Analysis System）是全球最大的私营软件公司之一，是由美国北卡罗来纳州立大学1966年开发的统计分析软件。

[10] Weka（Waikato Environment for Knowledge Analysis）是一款免费的、非商业化的、基于JAVA环境开源的机器学习以及数据挖掘软件。

[11] 例如，Edward Mize.*Data Analytics* ：*The Ultimate Beginner's Guide to Data Analytics* 。

[12] 维克托·迈尔–舍恩伯格.大数据时代：生活、工作与思维的大变革[M].周涛，译.浙江：浙江人民出版社，2012.

[13] BAT，B指百度、A指阿里巴巴、T指腾讯，是中国三大互联网公司百度公司（Baidu）、阿里巴巴集团（Alibaba）、腾讯公司（Tencent）首字母的缩写。

[14] 1万小时定律：要成为某个领域的专家，需要1万小时。如果每天工作8个小时，一周工作5天，那么成为一个领域的专家至少需要5年。

[15] 弗朗西斯·阿吉拉尔在1967年提出ETPS模型，与PEST模型内容一致，只是顺序不同。美国学者格里·约翰逊（Gerry Johnson）与凯万·斯科尔斯（Kevan Scholes）于1999年提出了PEST模型。

[16] 在某个行业中，对同行业的其他企业具有很深的影响、号召力和一定的示范、引导作用，并对该地区、该行业做出突出贡献的企业。

下篇 结构化战略思维的应用

第4章 新麦肯锡五步法：结构化战略思维的综合运用

永远不要派人类来做机器的工作。

——《黑客帝国》

日益智能化的机器正在最大限度地将人们从简单而重复的工作中释放出来。随着人工智能和计算能力的飞速发展，在不远的将来，所有能流程化、标准化和有所谓“正确答案”的岗位都可以也必将被机器取代。人类则应该逐渐聚焦于更复杂、更具挑战和更需要创造力的“更人类”的工作中。

跟人工智能程序一样，人类也必须加快自身的“升级”迎接时代的挑战。本书的下篇，会着重介绍结构化战略思维的综合运用，也就是新麦肯锡五步法。在完整地、系统地掌握了这套结构化战略思维和其实施方法之后，经过不懈的揣摩和练习，希望大家都能在一定程度上完成自我升级，更有信心和能力引领这个全新的VUCA时代。

新麦肯锡五步法

关于麦肯锡方法论及实践，许多在麦肯锡咨询有一定工作经验的“毕业生”们会结合自身实践总结出各种实用的方法，并将这些方法整理成书。知名的工具类书籍有美国前麦肯锡咨询师艾森·拉塞尔（Ethan M.Rasiel）写过的《麦肯锡方法》（*The McKinsey Way*），从思考、工作和汇报三个阶段来阐述，偏重思维方式和工作方法的改变。还有前麦肯锡咨询师芭芭拉·明托（Barbara Minto）的《金字塔原理》（*The Pyramid Principle*），偏重分析性报告撰写的方法。麦肯锡内部的麦肯锡学院（McKinsey Academy）倡导“七步成诗”法则，聚焦具体问题的细节拆解和解决。“七步成诗”的步骤分别是问题描述、问题分解、问题规划、信息整理、分析和论证、建议的提出和方案的表达。

本章开始介绍的新麦肯锡五步法与这些工具和框架同源，是一个在

麦肯锡方法的基础上进行了适当调整，更多地从战略项目管理和实施的视角，提供端到端的管理战略问题解决的工具。常见的企业战略问题有企业发展战略、新产品战略、拓展战略和市场进入战略等，每一个问题都会被麦肯锡视为一个战略项目，麦肯锡咨询师的主要工作就是解决这些战略项目问题。而这些解决战略项目问题的方法和流程就非常值得学习和借鉴。

先了解一下麦肯锡在解决战略项目时的基本配置。

面对大多数战略项目，麦肯锡通常会派遣一支3~5人组成的咨询师小组，用8~10周的时间完成。在团队构成上，这3~5人的团队由一个核心的项目组长EM（E ngagement M anager）负责带领2~3名组员；同时会有1名合伙人级别的咨询师指导，把控项目方向和进展，并引领与客户高层互动。在大多数情况下，团队成员对项目所涉及的具体业务并无可复制的专业经验，如果有需要，公司会指派内部或外部专家为项目做专业知识上的支持。

新麦肯锡五步法从项目管理的角度，串起战略项目解决从开始到交付的5个关键步骤：定义问题、结构化分析、提出假设、验证假设和交付（见图4-1）。



图4-1 新麦肯锡五步法

在新麦肯锡五步法的实践过程中，前文所述维度“切”和结构化战略思维四大原则贯穿其中。“五步法”的前两步，即定义问题、结构化分析，涵盖了MECE原则指引下的“切”和纵深分解的“挖”。第三步提出假设与结构化战略思维四大原则中的“假设为前提”如出一辙。而第四步验证假设和相关的包括实地调研在内的落地方法与结构化战略思维四大原则中的“数字说话”和“洞见优于表象”息息相关。第五步交付则更偏重于高效商务交流，这一部分会着重介绍各种高效商务交流的原则和技巧。

在一个8~10周的战略项目中，第1周小组成员的核心工作内容就是新麦肯锡五步法的前两步（定义问题、结构化分析），团队会根据分析

结果生成对本次战略项目的“第一天的答案和第一周的答案”（这也是提出初步的假设的步骤）。在项目剩余的大部分时间（第2~7周或第9周）内，团队主要完成提出假设和验证假设以及提出新假设和验证新假设的循环。如果一切顺利，团队会在项目的最后一周（第8周或第10周）进行最后成果展示的准备和项目的最终交付。

后续的章节将逐一介绍新麦肯锡五步法的各个步骤。

第5章 第一步：定义问题

5.1 对问题本身的推敲是思辨者的行为特色

顾名思义，定义问题就是把问题的定义和边界弄明白，回答“我们到底在解决什么问题”之问，这几乎是所有问题解决方法论的第一步，也是最重要的困难一步（见图5-1）。定义问题的最终产物应该是一个清晰的问题陈述。很多时候，如果可以精准地把问题定义清楚，离找到问题真正的解法也就不远了。



图5-1 第一步：定义问题

在日常工作中，面对棘手的问题时，人们常处于一种亢奋的“救火状态”，惯性地急于着手解决眼前的问题。而定义问题这个步骤，甚至连同后续的分析和验证等，都通常因“没时间”而被忽略，直接进入交付或解决的步骤。很多人错误地认为定义问题简单而直接，不值得投入过多的精力。然而，定义问题对从根本上解决问题具有重大指导意义。问题定义出现偏差将直接导致其他步骤出现偏差，最终答非所问或解决了错误的问题。

是否专注于定义问题是具有大局观的战略思维与经验导向的专家思维的重要区别，定义问题也是思辨者的鲜明特色。通过下述“敲钉子”的故事，两种不同思维方式的区别就一目了然了。

示例：敲钉子的故事

假设一位客户想外包一个简单的任务——将一根钉子敲入木板中。客户找来了D公司和M公司，想了解各自的解决方案。

D公司是行业中有名的专业咨询公司，公司里有很多敲钉子的专家。D公司的方案一般是这样展示，在仔细观察了钉子和板子之后，D公

司的销售代表直奔主题，不无夸张地说：

“这个项目我们不光能做，D公司简直就是为这类项目而生的！”

销售代表从“为什么是我们”开始并以此为中心展开陈述：“我们D公司采取世界领先的X技术敲钉子，拥有世界最大且材质最坚硬的锤子。我们人员的手臂最有力，锤子按照符合力学原理的完美运动轨迹落下，保证多快好省地一锤定音（钉子）。”在展示的最后，D公司销售代表会提供以前100次成功敲钉子的案例，然后低声说：“老客户有折扣。”

客户听得频频点头：D公司的方案有历史数据支持，能够直接解决问题而且经济实惠。

轮到M公司了，这是一家战略咨询公司，公司并没有派销售代表，只派了一位年轻合伙人。M公司的合伙人连钉子都没看，开口就问了一个问题：

“我们为什么要敲这个钉子？”

语惊四座！毕竟“甲方为王”的时代，谁敢对客户的想法产生疑问？！

但毕竟M公司合伙人背景光鲜亮丽，在行业里具有一定的威信，因此问题还是要回答的。

客户回答：“我们要把板子A和板子B连接起来。”

M公司合伙人追问：“为什么要连接起来？”

客户回答：“我们要做一把椅子。”

合伙人接着发问：“什么要做一把椅子？”

客户有点不耐烦，回答：“我们要用椅子在新建的会议室里接待客人。”

询问至此，M公司合伙人停止发问，陷入片刻的思考。经过三个连续“为什么”，他已经更多地了解到客户敲钉子的真正原因和诉求。客户敲钉子要解决的问题并不是连接木板，也不只是做椅子，而是要解决“在会议室待客用什么服务硬件”的问题。

M公司合伙人和客户接下来的对话都围绕着用户群体画像和主要诉求、刚需进行。有多少因素能使宾客在会议室感觉舒适？是文化、舒适度、仪式感或便捷等显性诉求，还是更为隐晦的奢华感等心理满足？宾客对会议室硬件的要求是什么？

初步与客户讨论需求之后，M公司合伙人会站在全球视野看待问题，与客户分享自己涉猎的具有国际视野的相关方案。会议室的坐具除

了椅子之外，还有很多可选方案，比如日本的榻榻米、韩国的坐垫、因纽特人铺在地上的兽皮、欧美复古家具或现代简约沙发等，当然肯定离不开富含中国元素的庄重典雅的木制座椅，还有带有浓重地方特色的解决方案，如东北火炕等。如果时间允许，M公司合伙人还会谈谈未来的趋势。

当然，这些都还只是假设，要想真正了解客户特定的需求，M公司合伙人还会建议客户做一个战略项目。

本来信心满满的客户在听完M公司合伙人的讲解之后，有点焦虑。他开始认识到隐藏在“敲钉子”后面的真正的核心问题，陷入了沉思。

通过这个“敲钉子”的故事，不难发现专家思维和战略思维在“定义问题”上的区别。战略思维从全局高度把握问题的准确性，重点在于“为什么——解决什么问题”，并不聚焦“怎么做——实施的细节”。专家思维则往往把“为什么——解决什么的问题”当成已知，而侧重“怎么做——实施的细节”以及成果输出，比如“用什么方法、以什么速度和价格，在限定时间内敲钉子”。因此，在项目初期，战略思维更注重需求端的逻辑，而专家思维十分注重过往经验、专业和最佳解决方案。

战略思维和专家思维没有对错和高低之分，在不同的应用场景都有各自的优势。战略思维是在“做”之前，强迫当事人跳出思维定式和实施细节，从全局和需求角度考虑问题并定义问题本身，是强调理性“想”的思维；专家思维是凭借过往经验和专业知识，“专业的人做专业的事儿”，聚焦落地实施“做”的思路。

战略思维有什么价值？在“敲钉子”的虚拟案例中，客户要做的那把“椅子”可以代表现实生活中世界500强公司正在研发的下一代新产品。如果产品选型在战略方向存在偏差，公司就会浪费巨大的资源，同时也会丧失宝贵的市场机会窗口。战略思维的价值在于在新产品大面积量产之前（甚至在设计阶段）提出关键性问题，引导决策人从用户刚需角度出发重新思考和定义问题，以避免耗费几亿甚至几十亿生产一个市场并不认同的产品而造成巨大的损失。

战略思维的价值还在于刺激企业管理层重新审视产品逻辑，从产品本位回归需求本位。产品本位是成功的大企业中较为常见的产品逻辑，是指决策过度依赖产品优势，单纯从产品本身思考，而忽视以市场需求为导向的逻辑。“本公司产品具有各种优势，所以必然会受到市场的欢迎”，这是比较明显的产品本位的逻辑。案例中M公司合伙人的一连

串“为什么”实质上是在引导企业高管从需求视角重新看待自己的产品。

现实中较成功的企业容易对曾经辉煌的拳头产品产生强烈的“怀旧”情结。然而，随着市场的变化，过去的成功和思维定式反而会阻碍企业对新需求的关注。当产品本位（而不是需求本位）思维占了主流，产品战略在方向上就容易出现偏差，过度偏重已有产品逻辑而忽视新的需求。这时，战略思维会帮助管理者从需求和大局角度考虑，顺应市场，及时调整产品逻辑，延续往日的辉煌。

5.2 定义正确问题的衡量标准

如何衡量是否“定义了正确的问题”？最直接的衡量标准就是，当这个正确的问题被解决后，相关的所有问题也会得到完全解决而没有后遗症。定义了正确的问题后，着手解决这个问题时就会发现问题表象发生了根本性的改变。被影响的人会在深层行为上发生变化，从而使问题完全得到解决，而不是“拆了东墙补西墙”的暂时缓解。

关于如何验证“定义问题”的正确性，再举个生活中的例子。

示例：太太的“灵魂拷问”

假设我的太太十分喜欢名牌包。俗话说“包治百病”，很多女人都喜欢包。喜欢就要去买，而她每次去线下购物都要拉着我，让我做参谋。看到自己心仪的新款包时，这位太太总拿着同款但不同颜色的两个包包真诚地问：“亲爱的，我应该买哪个呢？”

这时我总摆出喜怒不形于色的“扑克脸”，想利用沉默破局，但最终总是失败。按照新麦肯锡五步法，第一步是定义问题。太太究竟要解决什么问题？

假设“两个包买哪个”是要解决的问题，我在脑海中快速地分析了所有可能性，发现这是个无解的问题！问题答案排列组合无非是“A包”“B包”“A和B都买”以及“都不买”。实践证明，所有答案都有“后遗症”，没有一个答案是完美的。我也曾经以为“A和B都买”慷慨暖心，但结果往往是两个包都买了之后，除了荷包受损，还会被太太埋怨当时没有坚决制止她的冲动消费行为，造成浪费。

男人有多不容易！

由此看来，“两个包买哪个”应该不是真正的问题。定义问题要求我

们控制住立刻解决问题的冲动，试图去探究和理解表层问题背后的其他深层次的动因。于是我开始思考自己在整个购买行为中的作用，也更宏观、更全面地看太太买包的决策因素。

有一天，灵感的“灯泡”亮了。我发现在太太的财务世界里，钱分成两类：“自己的钱”和“别人的钱”。对于自己的钱，她在消费上十分有规划且自律，但对别人的钱，处置起来就比较随意。而我的钱不幸地被归在“别人的钱”的范畴。这也解释了为什么我总被卷入买包流程以及被各种“灵魂拷问”——并不是因为我有品位，而只是因为我是个“金主”。

那真正要解决的问题到底是什么？不是“买哪个包”，而是“如何让太太认为我的钱就是她自己的钱”。当问题被重新定义，解法也就相对简单：上交工资卡或合并账户等。

在这些工作都完成了之后，神奇的事情发生了：我的太太再也不要求我去商场陪她买包，再也没有“买哪个包”之类的问题来烦扰我。她开始制定买包的预算并跟我商量每年预算的上限。至于买哪个包，她心里早就有判断。

如前所述，是否正确定义问题没有具体的衡量标准，正确定义问题会让人们做出针对正确问题的深层行为的根本改变，从而使问题完全得到解决。

工作场景中也一样，经常见到管理者处于“救火”的状态，忙于解决各种具体问题。当我们习惯性地快速落实短期方案而没有理解表层问题背后真实的问题时，就很容易会出现“按下葫芦浮起瓢”的窘境。有时甚至会因方向错误而南辕北辙，无功而返。

鉴于定义问题的重要性，及时让上级或需求方参与并提供反馈至关重要，这也要求我们具备一定的“管理上级”的艺术。《哈佛商业评论》的《向上管理：如何与老板相处》（*Managing Up——Best Practices for Interacting with Your Boss*）一文提出4点建议加速共识达成：让决策人深入参与讨论过程、把决策拆分成具体步骤并落实初期的任务、建立信任、反复沟通。而当我们遇到犹豫不决的领导时，文章还鼓励我们要做那个“义无反顾的灵魂”，感召决策人立即行动以完成新麦肯锡五步法的第一步——定义问题。

完成了问题定义战略方向性的相关拷问并得到上级或需求方认可后，还要仔细思考问题背景、成功标准、问题边界、限制条件、重要相关人和可调配资源这六大方面的细节，更好地为后续的问题解决做充分

准备。这里介绍一个“问题定义工具箱”（见图5-2），在确认问题方向后，该工具可用于指导团队在细节层面精准把握问题定义的框架。

最基础需要解决的问题，定义不要太窄
SMART原则：具体（specific），可衡量（measurable），能落地（action-oriented），相关（relevant），时间性强（time-bound）

①背景（Perspective/context）
背景的具体相关信息，如业界趋势、在行业中相对位置

④限制条件（Constraints within solution space）
明确解决方案的限制条件，如是否考虑并购等

②成功标准（Criteria for success）
明确项目的成功KPI，包括财务和非财务，必须与主要负责人达成一致

⑤责任人/相关人（Stakeholders）
利用RACI等工具来明确谁是支持资源，谁是最终拍板的决策者

③边界（Scope of solution space）
划定项目边界，项目里面包括什么，不包括什么

⑥资源（Key sources of insight）
主要资源，包括专家、数据库等

图5-2 问题定义工具箱

在定义问题时，第一步要摸清问题的大背景，从全局角度看待这个具体问题。比如，这个问题出现时市场需求的变化、竞品的模式和成绩、有无创新性的科技潮流或替代品等。这些都有利于将问题复位到大的商业背景中，而不再孤立地看待问题。对问题上下文的探究，有时会启发洞见的产生甚至引发对问题本身的重新定义。

第二步要定义成功解决问题的最终验证标准。验证的标准可以是财务上的指标，比如三年内收入增长100%；也可以是非财务的，比如品牌市场影响力一年内达到品类前三。具体且可衡量的验证标准不光有利于项目最终的验收，还能给团队一个具体的便于在工作上进行协同的方向，为问题的最终解决奠定良好基础。

第三步是明确问题的边界。项目管理十分重视“项目范围管理”，因为在解决问题的过程中稍不留意，问题的范围就会悄然变化，也就是“范围蔓延”（Scope Creep）。问题或项目范围的经常变化会直接导致团队缺乏聚焦，也会造成解决问题的周期超长，资源管理失控。明确问题边界要与主要的相关方进行商榷并确认，如果是解决工作中的问题，强烈

建议将达成的共识记录并存档。

第四步是弄清楚解决问题时的限制条件。应用前文所述的MECE原则，通过头脑风暴，可以形成一个潜在方法的清单，彼此独立不重叠且穷尽地解决问题。但现实中并不是所有方案假设都能被接受，所以在定义问题时就要明确解决问题的制约因素。比如，要解决“三年内收入增长100%”的问题，除了企业本身的自然增长，能否通过收购等方法利用资本杠杆提升收入？能否通过财务变通，如财务并表或调整收入确认的方法快速达到既定目标？这些都是问题定义中需要明确的不可缺少的限制条件。

第五步需要明确问题解决的相关人员和责任人。解决复杂问题一定需要团队协作，甚至调动外部力量。关于相关人员的归类，可以借鉴项目管理的经典“责任矩阵RACI”。责任矩阵将相关人员分为四类：R责任人、A负责人、C被咨询人和I被通知人。弄清了问题解决的相关人员，在后续的分析和解决的过程中，责权就相对清晰，容易追踪问题解决的进展，最广泛地联合各相关方解决关键挑战。

第六步是明确能调配的资源。资源分为内部资源和外部资源。内部资源相对容易调配，但由于问题优先级等制约，定义问题时要明确哪些内部资源可以重度使用，甚至排他地专用一段时间。除了内部资源，还要善于利用外部资源。外部资源包括专家、信息来源（例如专业数据库等）、专业服务商等。对内外互补资源进行结合并充分利用，往往会有助于推动问题解决的进程。

“问题定义工具箱”是个很好用的问题定义工具。这个工具遵循具体、可衡量、能落地、强相关和时间性强的SMART原则。在正确定义问题方向后，“问题定义工具箱”可以成体系地梳理问题定义的细节，为新麦肯锡五步法的后四步奠定坚实的基础。

第6章 第二步：结构化分析

6.1 “切”问题是结构化分析问题的核心

在完成第一步“定义问题”之后，紧接着是对确认好的问题进行结构化分析（见图6-1）。维度和切分是结构化战略思维的核心概念，在第2章我们详尽介绍了切分名词和问题的方法和技巧，这里只简单回顾一下，不再展开。



图6-1 第二步：结构化分析

“切”问题分为4种主要的方法：子目录列举法、公式法、流程法和逻辑框架法。不管是对名词还是对问题进行结构化拆分，遵循的原则都是MECE原则，并没有本质差别。

在第3章结构化战略思维四大原则的MECE原则讲解中，有更多关于结构化分析的细节和案例。除了对经典管理学理论图谱的讲解，还有关于原创关键图的制作实例。多维图谱也是结构化战略分析到位的标志性产出之一。

6.2 分析问题要小心逻辑陷阱

除了前文阐述的“切”分、MECE原则和各种单维或多维图谱，结构化分析还要求培养严谨的思维逻辑。

逻辑是结构化分析的必备基础，就算把问题“切”得再好，还是需要通顺而严谨的逻辑来连接。这里介绍几个关于逻辑的基础概念和常犯的一些逻辑错误。

6.2.1 归纳法与演绎法

当有部分事实依据时，我们习惯用推理得出初步结论。归纳法和演绎法就是推理的基本方法。

归纳法 是从“个别”上升到“一般”的方法，即从个别事实中提炼、概括出一般的原理。演绎法 是从“一般”到“个别”的方法，即从一般原理推理出个别具体的结论。

从定义中可看出，归纳法和演绎法是方向相反的两种逻辑推理方法，但两者又互相依赖、互相渗透、互相促进（见表6-1）。归纳法通常是演绎法的基础，作为演绎法出发点的一般原理往往是通过归纳法得来的；演绎法是归纳法的前提，为归纳法提供理论指导和论证。

表6-1 归纳法和演绎法的逻辑对比

	归纳法	演绎法
方法	自下而上	自上而下
依据	规律和趋势	事实、真相和法则
过程	观察－规律－假设－定律	理论－假设－观察－确认
结构	从具体事例到一般规律	从一般规律到具体事例

例如：我们看到的第一只乌鸦是黑色的，看到第二只乌鸦也是黑色的，直到看到的第N只也是黑色的。后来发现，没有见过其他颜色的乌鸦。因此，我们总结：乌鸦都是黑色的。

这是归纳法。

古人云：“天下乌鸦一般黑。”学会了这条规则之后，有人说路上见到一只乌鸦，不用去看也可以推断这只乌鸦是黑色的。

这是演绎法。

归纳法不是严谨的科学逻辑，一般使用归纳法时面对的都是理解能力较强的听众，而且谈论的大多是公认的不太会产生异议的观点。在这种情况下，粗枝大叶的归纳法可以勉强过关。我们再讲一个与第二次世界大战有关的故事，因为“德国军队在法国诺曼底集结”“英国军队到了诺曼底的海峡对岸”“美国军队也到了诺曼底”，所以“诺曼底战役即将打响”。听众已经知道“诺曼底登陆”是第二次世界大战中的著名战役，也就认可了叙述中的归纳逻辑，不会产生强烈的反应。

归纳法容易产生明显的逻辑漏洞。在有限的资源情况下，我们永远无法查看所有可能的个例。选择性地或不成比例地罗列某种情形，归纳

法就容易成为误导的工具。比如，某只股票在过去一年表现一直很不稳定，股价上涨的天数和下跌的天数基本持平，综合表现也很平庸。但是分析师完全可以选择性地罗列股价上升的时间节点，粉饰出股票上涨的趋势。类似的以偏概全、经不起推敲的逻辑在现实生活中并不鲜见。

然而，演绎法是自上而下的，也就是从公理推出个体的判断，比归纳法更加严谨和科学。演绎逻辑的基本公式包括以下几种（见图6-2），可以用一个通俗的例子表示。

MP：如果是乌鸦，就都是黑色的。这只鸟是乌鸦，所以这只鸟是黑色的。

MT：如果是乌鸦，就都是黑色的。这只鸟不是黑色的，所以这只鸟不是乌鸦。

命题演算分离规则（MP）	否定后件律（MT）
如果P，就Q	如果P，就Q
是P	不是Q
因此，Q	因此，不是P

图6-2 演绎逻辑经典公式

在以上两个基础模型上还有许多变化，比如命题演算分离规则MP就可增强成多重命题演算规则MMP。如图6-3所示，在推演的链条上，MMP加了一环。还用乌鸦的例子，MMP就是，如果是乌鸦，就都是黑色的；如果是黑色的，都不吉利。所以，乌鸦不吉利。

多重命题演算分离规则（MMP）

如果P，就Q

如果Q，就R

P

因此，R

图6-3 多重命题演算规则MMP

这些都是符合逻辑的正确演绎法推理。不像归纳法本身就有出现纰漏的可能性，演绎法的错误不在于逻辑推理自身的漏洞，而往往出现在应用层面。具体示例如下。

典型的MP逻辑错误：如果是乌鸦，就都是黑色的。这只鸟是黑色的，所以它是乌鸦。

这个错误把MP逻辑公式的第二段Q和P的位置用反了。用成了以下的错误模型：如果P，就Q；是Q，因此P（正确的推理应该是“P，因此Q”）。

通常，严谨的商务逻辑推理是用归纳法生成假设，然后仔细科学地验证。只有假设验证成为公理，才能用演绎法来推导对具体个体的判断。

值得一提的是，有些文化重视归纳法，善于总结规律，然而，只有归纳法是远远不够的。只有反复验证并用实验科学的原则来证实，才能成为科学推理的坚实基础。

6.2.2 相关关系与因果关系

知道人们为什么对这些信息感兴趣可能是有用的，但这个问题目前并不是很重要。但是，知道“是什么”可以创造点击率，这种洞察力足以重塑很多行业，不仅仅只是电子商务。

——维克托·迈尔-舍恩伯格《大数据时代》

在逻辑推理中，人们常常混淆相关关系（correlation）与因果关系（causation），很多错误因此而生，这里详细讨论一下它们的定义、用途和局限性。

6.2.2.1 定义

某一事物不论是好的还是坏的，只要发生就一定会与某些人或物发生关系。这种关系包含不确定性，只要存在直接或间接的关联，就说明两个事物具有相关关系。从确定性来讲，因果关系比相关关系更明确。因果关系意指有某些事物发生作为起因就一定会有某些结果的发生。

相关关系起初是统计学上的一个概念，是指一个变量变化的同时，另一个变量也会随之发生变化，但不能确定一个变量变化是不是另一个变量变化的原因。比如刮风和下雨通常一起发生，两者有很强的相关性，但不能肯定是谁导致了谁，所以不确定两者是否存在因果关系。

6.2.2.2 相关关系在商业应用中贡献巨大

在大数据和AI无处不在的今天，数据科学家对相关关系有了全新的认识和发现，尤其最近几十年，相关关系成为大数据计算的核心算法之一，在市场营销等商业实践中备受追捧。

正如大数据先驱舍恩伯格所说："知道人们为什么对这些信息（因果）感兴趣可能是有用的，但这个问题目前并不是很重要。但是，知道'是什么'（相关性）却可以创造点击率。"大数据分析可以在完全不考虑因果关系的情况下，通过数据点的相关性和其他规律，精准地给出对下一个购买行为的预测分析。

人类大脑和计算机算法之间的人机大战的里程碑战役，发生在21世纪初美国亚马逊公司。如今，图书购买推荐已经成为电商营销必备的工具之一。然而，在2000年左右，亚马逊的图书销售依然十分依赖于辛勤的编辑人员的人工判断和推荐。当相关性数据预测分析的程序出现时，

亚马逊公司决定让编辑团队和计算机程序做个并行的比拼。结果大出人们的预料，当时尚属初级且没有海量数据修正过的分析程序在半年内就“完胜”亚马逊公司信心满满的编辑团队。

另一个相关关系的经典案例是美国零售大户Target曾经利用消费者购买数据判断女性消费者的怀孕状态，并通过推送婴儿用品广告等方式进行精准市场营销。不巧的是，某次推荐的消费者是一位未成年女性，而她的父母并不知道她已经怀孕。她的父母在不知情的情况下愤怒地把Target公司告上法院，状告商家滥用市场营销的手段骚扰他们家未成年的女儿。当然，后来水落石出，家里未成年的女儿的确怀孕了，这个事件也成了大数据精准营销的极具戏剧性的公关样板。

对企业来说，相关关系大数据算法并不是什么高深莫测的高科技。以Target为例，商家会员卡系统记录了大部分消费者的购物数据并用这些数据分析消费者的购买习惯，通过系列相关性分析进行客户画像分析。如果发现女性消费者突然改变自己的消费习惯并开始新的消费行为，如购买无香的身体乳液，购买一系列如钙、镁和碘等维生素，购买育儿图书或杂志，或者注册了孩子的礼物名单等，商家内部客户管理系统（CRM）就会提升所谓“怀孕预测指数”。一旦指数达到设定标准，公司就会为此类消费者打上标签，并向这类消费者按不同孕期阶段进行促销，一次推送多达20多种孕期产品的介绍或样品。

随着5G时代的到来、物联网的普及、计算机运算速度的提升和成本的降低，相关关系在商业上应用的速度、普及率和准确率都会提升。商家不必纠结“因果”，仅用相关关系就可预测大部分市场营销的需求。比如，美国零售门店经理们只需要知道每逢超级碗（Super Bowl）橄榄球决赛的时候，啤酒和尿不湿会同时卖得好，到那时把这两种货品并列摆放在门口就能卖得更多；每当飓风来临之前，数据告诉我们美式甜饼总会热销，一定要把甜饼备足以保证销售。更多商家直接找来大数据专家用各种算法来挖掘数据，深度分析后更高效地预测消费者下一次购买的行为，立竿见影地提高销售量。

6.2.2.3 因果关系需要严格而烦琐的验证

相对“相关关系”的认知，推导“因果关系”就复杂得多，需要相当的

投入才能做到。

最简单的因果关系验证实验需要以下4种可能性矩阵来收集数据（见表6-2）。

表6-2 实验结果的四种不同组合 [1]

	结果出现	结果未出现
原因出现	a	b
原因未出现	c	d

●原因出现，结果出现（a 个案例）；

●原因出现，结果未出现（b 个案例）；

●原因未出现，结果出现（c 个案例）；

●原因未出现，结果未出现（d 个案例）。

能严格地控制其他因素，即去掉混淆变量，并把这四套数据收集齐全已经是相当大的挑战了。但是要真正确认因果关系，还要用以下的数学公式来验证。

$$\Delta P=\frac{a}{a+b}-\frac{c}{c+d}$$

如果ΔP 的值是零，则完全无相关性；如果ΔP 的值是正数，则值越大（总实验次数为上限），因果关系越强；如果ΔP 的值是负值，则说明此原因有抑制结果产生的功效。

可以试着套用几个数值来尝试应用这个公式。假设我们做了200次实验，其中100次有原因出现，这时有80次出现了期待的结果，20次没有出现。另外100次实验没有这种原因出现，有80次出现了期待的结果，20次没有出现。

现在套用公式：

$$\Delta P=\frac{80}{80+20}-\frac{80}{80+20}=0$$

在200个实验基数上，认定这个特定的原因与结果的出现并无因果关系 。这也与观察预判相一致。大家不妨尝试不同的数字组合，观察ΔP 的值的变化，并根据ΔP 的值推算因果关系的强弱。

在现实生活中，人们面对的往往是更复杂、更难隔离原因因素的场景，比如球队是否赢球就有球队能力、球员动力和俱乐部资源等内部因素的差异，还有对手、天气、运气等外部和不可控因素。不管多么复杂的场景，思辨者都要意识到因果关系的严格要求，摒弃“人云亦云”的惯性思维，认真审视周边“约定俗成”的关于因果关系的定论，并尽可能地利用数据和逻辑得出自己的结论。

6.2.2.4 后知后觉的因果关系

在很多时候，因果关系是人们后知后觉，从不可逆的灾难性后果中发现的。渡渡鸟（见图6-4）的灭绝和卡伐利亚树就是这样的例子。

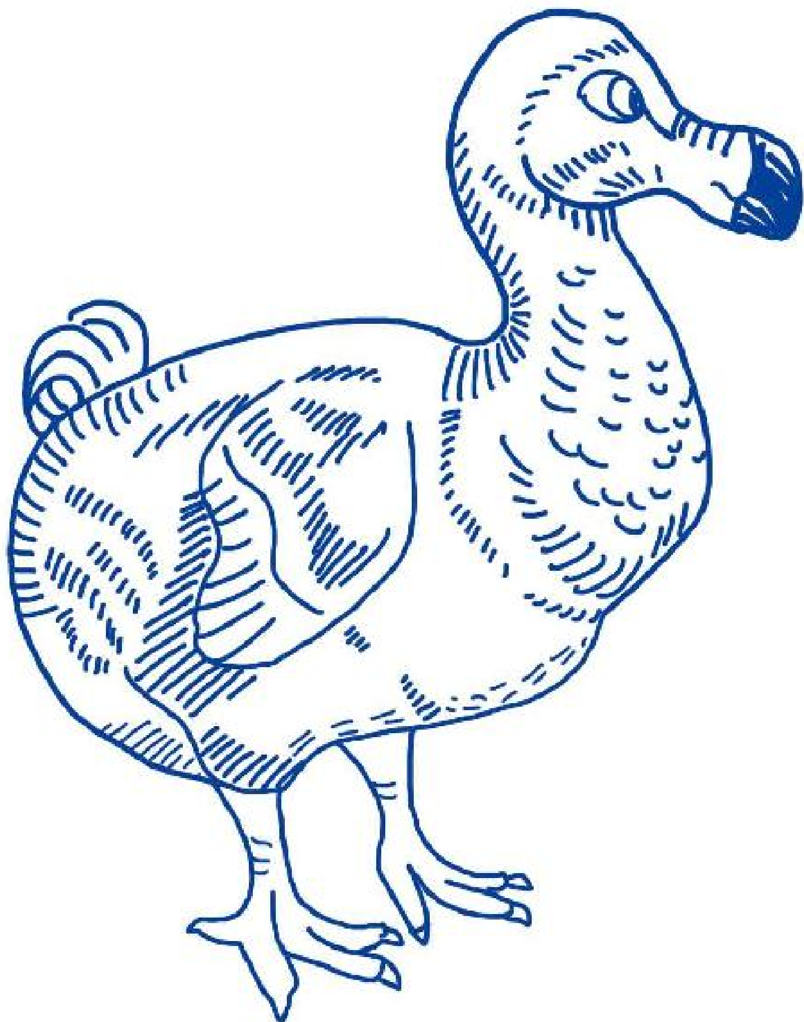


图6-4 渡渡鸟

渡渡鸟原产于毛里求斯，世界上最后一只渡渡鸟死于1681年。毛里求斯坐落在靠近非洲马达加斯加岛的印度洋上，岛上有一种名叫卡伐利亚树的植物。这种树是毛里求斯岛上一种高大的热带乔木，树高可达30米，树围4米多，是岛上特有的著名树种。渡渡鸟灭绝后，卡伐利亚树这一似乎与渡渡鸟毫不相关的物种也濒临灭绝，让人们忍不住思考其中的联系。

20世纪，美国动物学教授斯坦雷·坦布尔在岛上对卡伐利亚树做了几个月的深入研究之后，惊奇地发现：尽管这种树年年开花、结果，但竟没有一颗种子发芽，而且似乎已经有几百年没有发过芽了。坦布尔教授

最终发现卡伐利亚树果核的发芽依赖于渡渡鸟的肠胃来磨薄果实坚实的外壳。因为渡渡鸟的灭绝，卡伐利亚树果实外壳再也不会被磨薄，导致其种子不会发芽，卡伐利亚树也因此近乎灭绝。

从逻辑上说，渡渡鸟的灭绝“导致”了卡伐利亚树的濒临灭绝，二者具有因果关系。如果人类当年放过渡渡鸟，或许现在就有机会挽救这种濒临灭绝的树木。

6.2.2.5 因果关系与相关关系混为一谈的谬误

误把相关关系当作因果关系是一种常见的逻辑谬误。

在这里，我分享一个数据科学家们津津乐道的“鲨鱼爱草莓”的故事。据说，这个故事发生在美国佛罗里达州度假胜地的海滩上。这个海滩附近的水域每年都有鲨鱼出没，有时鲨鱼会攻击在海里游泳的人，对人造成程度不同的伤害。数据专家在整理当地鲨鱼攻击次数的数据时惊奇地发现了一个规律：在草莓味冰激凌卖得好的日子，鲨鱼的攻击案例也多了起来。数据一出，大家纷纷猜测其中的原因。有人大胆推测，或许是因为海里的鲨鱼喜欢吃草莓，所以吃了草莓味冰激凌的游泳者更容易受到攻击。

推导出来的结论很滑稽。鲨鱼不可能因为草莓味而攻击人类，但推理中的问题到底在哪儿呢？鲨鱼爱草莓的例子是典型的把相关关系误认为是因果关系的案例。真相是，天热的时候，沙滩上和海里的人比较多，而人多直接使草莓冰激凌的售卖量增多，鲨鱼袭击人类的案件也相应增多。草莓冰激凌的热卖与鲨鱼袭击案件增多虽然同时发生，但它们之间只具有相关关系，而不是因果关系，它们是由同一原因，也就是“天热”造成的。

在现实生活中，有很多因果关系和相关关系混淆的情形。美国著名的经济学家托马斯说过：“统计学教科书里教的第一件事就是相关关系而不是因果关系，但这个定律总是第一个被大家忘掉。”比如，我们出门见到喜鹊，然后捡到了100元，就会自然地把喜鹊和好运当作因果关系的连接。由于“确认偏误” [2] 等认知误区，只要我们见到喜鹊并且发生任何好事都会强化对这种错误因果关系的确信，而往往忽略相反的事件。

在认知过程中，大脑会惯性地探究事件之间的关联，这是人类学习

的本能，但大脑有时也会“想当然”地虚构因果关系。这也是前面提到的快速思考的一种体现。

比如下面的三个陈述：“小明的爸爸参加家长会”“老师迟到了”和“小明的爸爸很生气”。在我们脑海里会马上推出一个自己想象出来的因果关系：因为老师迟到，所以小明的爸爸很生气。其实，这些相关的事实并不一定存在因果关系。也许小明的爸爸是因为小明的成绩差而生气呢？

再比如，我心爱的棒球队芝加哥小熊队有个“被比利山羊诅咒”的传说（见图6-5）。小熊队的粉丝普遍相信因为这个诅咒，球队几十年没有获得冠军。



图6-5 比利山羊的诅咒

事情发生在1945年。芝加哥小熊队的一个铁杆粉丝——当地“比利山羊”酒馆的老板比利高价买了两张票去看美国职业棒球大联盟决赛：一张给自己，一张给心爱的宠物山羊墨菲。

在决赛第4场的时候，不知道从哪儿里冒出来一位较真的管理员，

认定山羊的臭味会影响他人观看比赛，赛程进行到一半时，这位管理员责令保安把比利和他的宠物山羊墨菲赶出赛场。比利非常不满，嘀咕了一句“小熊队不会再赢”。凑巧的是，小熊队输掉了那场比赛。

赛后，比利不依不饶地发了封电报给球队老板说：“看看现在谁更臭！”意思是我的山羊墨菲再臭也没有你的球队臭。这封电报登上了报纸的头条。之后小熊队还真配合，几十年如一日地输球，每次失败，大家都认为是因为“比利山羊的诅咒”。这个“诅咒”居然持续了71年，直到2016年，芝加哥小熊队才获得了美国职业棒球大联盟的总冠军。

“比利山羊的诅咒”就是典型的因果关系谬误。即使没有被“诅咒”的球队也有很久没获得冠军的。比如克里夫兰印第安人队（Cleveland Indians）有65年没有获得冠军，德州游骑兵队（Texas Rangers）和休斯敦太空人队（Houston Astros）也有50多年没有获得冠军。但人们还是愿意相信诅咒的存在，可能因为它更有戏剧性、更生动、更有趣吧。

在心理学专著《因果幻觉》[3] 中，美国心理学家赫勒纳（Helena）指出：“就像视觉幻象一样，因果幻觉会在常见的情形下发生在任何人的身上。科学的思考方法是防止因果幻觉的最好途径，但科学的思考方法不是本能的反应，而是需要被教授的技能。”赫勒纳提到的“科学的思考方法”与本书的结构化战略思维相辅相成，同属于慢速思考的理性思维。

在大数据时代，相关关系的确给我们提供了很多增加收益、降低成本的方法。但相关关系是相对不稳定且易变的，只有通过因果关系才能找到事件发生的真正诱因，人们才可能通过相应的举措助力或抑制诱因的产生，从而达到期盼的结果。

渡渡鸟的故事告诉我们，对因果关系的无知会带来不可逆的灾难。思辨者要认识到相关关系的功用，但又不只满足于短期的功能性获利，要努力探究纷繁复杂事件背后的因果关系。因为只有这样，才能清晰地认知并为引领这个VUCA时代做好准备。

6.3 规避分析问题的误区

“切”也就是结构化分析，是思辨者至关重要的基本功。第2章演示了如何用4种不同“切”的方法来分解同一问题，创造了多棵枝叶迥异的“逻辑树”，进而加深了对问题本身和潜在解法的认知。

在讨论初期，思辨者输入的只是讨论结构（逻辑树），公司管理者输入的则是专业知识、实践经验和其他相关信息。随着话题的深入和对公司业务了解的加强，我们可以提供更多框架之外的增值服务。同时，我们要意识到“切”的局限和常见误区，在实践中有意识地加以规避。

做高管培训时，我发现一个规律：每当介绍完结构化分析问题的“切”的方法和MECE原则之后，学员们都会兴奋不已，个个摩拳擦掌、跃跃欲试，觉得面对各种问题终于有了可以化繁为简“一刀定乾坤”的法宝。解决问题的确首先要有初生牛犊不怕虎的劲头。如果不去试错、不去努力做结构化分析，问题就不会被分解，“切”的能力也就永远不能精进。

每当这个时候，我总要温馨提示：记住要“切”干净！小心以偏概全，步入“切”的误区。

维度切分是把利器，用到极致可以直接分解、简化问题，然后再深“挖”，也就是沿着上一层每个支点再度切分，直至从更深层次、更全面地揭示问题的实质。然而，维度和眼睛的视角十分相似，当眼睛聚焦并看清楚局部细节的时候，其他的可视内容总会被弱化和虚化，甚至被隐藏。维度切分也是如此。因此，我们在应用时一定要意识到“切”存在盲区，并要通过更多维度的切分等方法努力减轻或避免盲区。

只靠单一维度切分而简单粗暴地推导出结论是十分危险的。

下面用几个实战的例子解释一下单一维度切分的局限性和多维度分析的必要性。

先了解一下切分中单一维度的局限性。以“切”名词为例。切“人”这个品类的时候，用性别维度可切分成“男人”和“女人”。性别维度是单一维度，如此切分，可以辨别数据中男女性别特征。可是如果只停留在性别维度，其他属性就被隐藏了，比如年龄、职业、地域等。如果在客户调研时，只采用性别单一维度，不管性别数据多么齐全和精准，推演出的商业举措都会受限于这个单一维度，导致调研结论以偏概全。其他的相关核心维度（如年龄和地域等）就无法从数据中看到。

如前所述，手机厂家V品牌的核心用户画像是“二三线城市年轻女性”的案例就是个很好的三维度细分组合的结果。而这种精准客户画像判断往往是基于多维度的数据打点、收集、分析和筛选而产生的。为了准确地提炼出这3个相关维度，V品牌的市场人员收集了十几个相关维度，如职业、收入水平等，并进行了细致的数据分析。

再举一个实战案例解释“切”中盲区的风险，同时也再次体系化地演示“切”的具体应用和在实战中的一些变通。

我曾应世界500强的一家医疗设备公司邀请到新加坡做公司亚太产品战略项目。客户当时准备将拳头产品——医疗设备和服务规模化销售到中国医院体系，请我协助制定进入中国市场的战略及落地规划。客户的主要负责人、亚太区的首席技术官（Chief Technology Officer，CTO），在项目开始时布置了一个小调研任务，要求我们4人的团队一周内调研并总结出中国医院正在发生的十大科技潮流。

“中国医院正在发生的十大科技潮流”这个问题很明确，问题内容也与我们要做的市场进入战略正相关。团队接到任务后马上开始头脑风暴。既然问题定义清楚，大家就全力聚焦“切”这个问题，旨在快速生成初步的调研思路，以便在团队飞出去做实地调研之前能与客户做初步的方向性的讨论并得到客户认可，而且团队也需要统一思路和调研方法来指引具体的实地调研。

“切”问题总要找个维度的抓手。讨论开始时，我们先把“切”医院的维度根据MECE原则穷尽了一下。用地域、规模、级别、所有制、业务范围等维度“切”了很多刀，比如一线vs二线城市医院、专科vs综合医院、三甲vs二乙医院等。但是，团队很快就发现这种子目录列举法切分的弊端：问题没有被深化。细分后的医院大多拥有相似的科技潮流，这就造成了切分并没有深化对问题的理解，也就是说没有分解出新的细节或带来洞见。

团队马上转变打法，用流程法拆解，更适合分解医院科技潮流的场景。团队从病患的视角分析病患与医院的关键触点，并为这种分析起了一个高大上的名字——“病患触点”（见图6-6）。

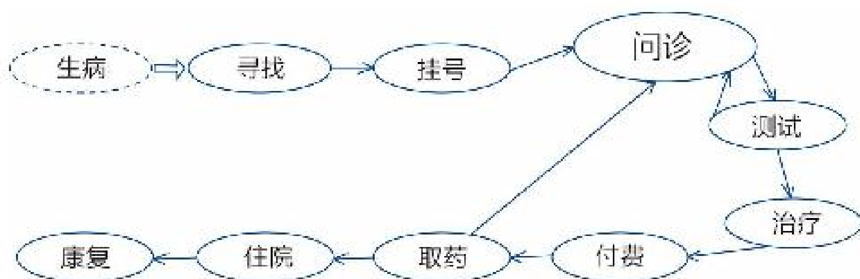


图6-6 “病患触点”流程

“病患触点”基本还原了病患患病后寻找医院开始到痊愈的主要流程。“病患触点”这个切法对比之前子目录列举法的优势十分明显：科技潮流的问题被更加深入地切分了，新细节信息在流程法的切分下纷纷显示了出来。在这个整体结构的每个流程节点，都可以更细致、更有针对性地讨论可能存在的科技潮流。比如，在挂号这个节点就可能有电子病历卡（EHR）、网上挂号、电子排号机等高科技应用，问诊环节也会有如医生移动端应用、远程医疗、电子病历、助诊系统等假设。

聪明的读者会质疑，说这个分法并没有遵循MECE原则，比如病患在治疗中“死亡”怎么办？病人“死亡”并没有被这个图谱覆盖。不得不承认，这个疑问是合理的，但这次切分的初衷是确认调研方法框架，因此采取80/20“抓大放小”原则对最常见主流程进行分解。“死亡”这类不常见分支流程可以留到下一阶段对框架进行充实和修订时再做斟酌。

因为时间压力很大，当时团队有“病患触点”框架在手就马上与客户公司的CTO就调研方向和结构框架进行沟通。在仔细听取了我们“病患触点”框架后，CTO先是客套地表示了对我们工作效率的肯定，然后压低声音抛出了那个重量级的词汇：但是。

CTO进一步解释说，除了医疗设备，公司还有个医院管理系统（Hospital Management System，HMS）应用软件产品也包含在这个项目范畴中，而在我们提出的“病患触点”框架里，这个医院管理系统是看不到的！原因在于这个HMS的用户只限于医院的内部员工和IT人员，从普通病患的视角根本接触不到这个系统。

仅用了一个特例，而且只需要一个特例，就全线击垮了“病患触点”逻辑的全面性。也就是说，我们的病患视角不能看到所有公司的解决方案，违背了MECE原则“穷尽所有可能”的要求。核心的问题在于病患视角限制了调研的覆盖面，从而导致了一个重要产品医院管理系统没有被包含在调研的范围内。

也就是说，实地调研在设计层面就是有瑕疵的。不管我们的团队多么努力，都永远不会问到关于HMS的问题。后果极其严重。所谓“病患触点”，本质上是一类特定人群的视角。如前所述，用性别“切”人类，把人类分成“男性”和“女性”两类却看不到职业、地域等维度，仅用病患的单个视角切分医院的流程就会限制观察的广度，在此单个视角的基础上遗漏就很容易发生。

了解到视角的局限性之后，团队马上开始第二轮头脑风暴。这次风

暴有侧重地聚焦：除病患之外，医院还有哪些核心人群的视角必须予以重视。医院核心人群无非是医生、管理人员和CTO等。接着就用列举法把CTO和医生能看到的产品和服务罗列出来，医院管理系统就被包含在内了。当天，团队把从“病患”“医生”和“CTO”3个视角输出的调研结构再次呈现给客户的时候，客户肯定了框架的深度和广度，为下一步调研开了“绿灯”。

回顾一下这个医院科技的案例：项目刚开始的时候，团队只用“病患触点”单一流程来“切”问题，在“结构化分析”这一步就存在疏漏，如果不及时修正，后果就会很严重。这个“触点”专用名称听着的确酷炫，但从单一维度/视角“切”科技潮流永远无法真正覆盖所有相关医疗设备和系统。如果没有客户及时的反馈和我们在解决方案结构上的修正，那么不仅一周后的交付物不合格，还会造成时间等资源不可逆的浪费。

“选择比努力重要”，在项目初期制定调研方向的时候，也就是结构化分析问题的环节，一定要意识到并努力克服维度切分中的局限。

第7章 第三步：提出假设

7.1 假设的功能

当我们有了清晰且正确的问题定义和全面的结构化分析之后，就到了新麦肯锡五步法的第三步——提出假设（见图7-1）。



图7-1 第三步：提出假设

从功能上看，结构化分析过程要提供问题解决的基本逻辑框架，而提出假设旨在生成相关假设，为后面验证假设做验证的标靶。“结构化分析”和“提出假设”往往同时发生，因为提出假设是建立在结构化分析的基础之上的。

结构化分析和提出假设在沟通方向上侧重不同。结构化分析侧重于外部沟通，主要用来确认方向性思路，如“团队将用什么方法或思路框架来解决问题”。而提出假设环节产出的一系列假设主要用于团队内部讨论和协作的“半成品”，为第四步验证假设的实地调研做充分准备。在结构化分析明确逻辑框架之后，假设清单的功能主要是，作为后续实地调研时团队统一的验证名录，又被称为“访谈提纲的主要内容”。

提出假设是自上而下方法论的核心原则（麦肯锡结构化战略思维四大原则之“假设为前提”）的实战落地。它要求团队在项目初期还没有进行实地调研和缺少必要专业知识输入的大背景下，用假设方式来准备可能的方案选项。这套方法对于结构化战略思维的初学者来说无疑具有挑战性，因为此时凭空提出假设很有“拍脑袋”之嫌，和习惯性先夯实基础才能发表意见的厚积薄发的自下而上做事习惯截然相反。

值得强调的是，提出假设是问题解决中最具创造性的过程，一般提出的假设只用于内部讨论，而杜绝向外透露。因为在这个阶段生成的假设是没有经过实地调研证实的初期想法；而为了激发盒外思维和创造

性，本阶段鼓励不拘一格地提出想法，产生的假设必然会有浓重的“拍脑袋”之嫌。过早地向外透露会被认为不专业，最终要输出的是大胆假设后，仔细验证过的真知灼见。

新麦肯锡五步法中如何及时修正错误假设并提出新的假设、验证后形成科学论断的闭环，会在下一章验证假设中详细介绍。此处以前文所述的世界500强医疗设备公司案例讲述一下提出假设的具体应用（见图7-2）。

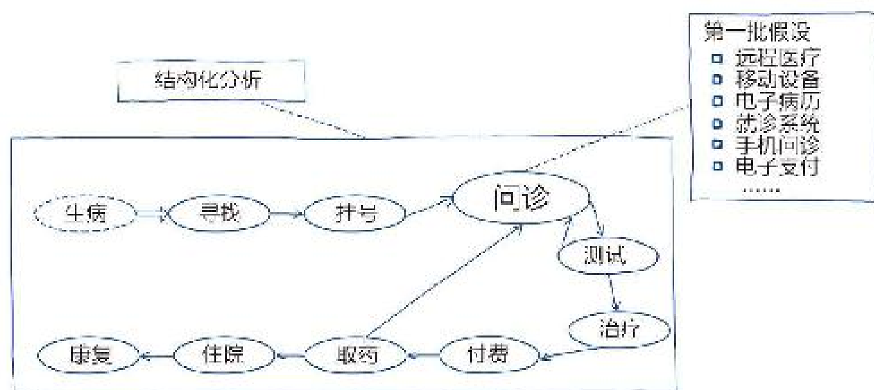


图7-2 “病患触点”流程

要在1周的时间内完成“中国医院正在发生的十大科技潮流”的调研报告，压力不言而喻，团队内的每位成员都有马上出去调研寻求答案的冲动。但是团队深知在没有规划而盲目地冲出去“做”事的情况下，其收效甚微。设想我们几个咨询师落地到不同地域的不同规模的医院之后，见到被访者又应该按照什么方法来做访谈呢？难道张嘴就抛出“您医院的十大科技潮流是什么”这样难以回答的问题吗？

我们需要有统一的访谈提纲。访谈提纲可以帮助每个组员进行较为一致的、有针对性的实地调研。这个调研提纲的核心内容是沿着“病患触点”结构而生成的众多假设。在实战中，访谈提纲中还要有一系列起始假设作为访谈时验证的标靶。这些假设除了被验证，还可以为访谈破冰预热，激发洞见产生，甚至生成新的假设，从而将实地调研的功效最大化。

团队用头脑风暴的方式，沿着“病患触点”流程的每一个关键节点提出10个左右的具体科技的假设。比如，在问诊节点，小组通过头脑风暴生成了远程医疗、移动设备、电子病例、助诊系统、手机问诊和电子支

付等具体科技的假设。

项目初期，一名团队成员飞到北京，在某三甲医院访谈外科X医生，讨论问诊流程节点的科技潮流。简单介绍项目背景和调研框架之后，这名团队成员单刀直入地问道：“X医生，在您问诊的过程中，用过类似‘远程医疗’的设备吗？如果用过，您对它有何评价？”

在这样具体的问题下，X医生只能给出“用过”或“没用过”这两类明确的答案。除了远程医疗，在问诊节点，还有很多其他假设，比如移动设备、电子病历和助诊系统等。验证已有假设之后，团队成员会运用访谈技巧往下深“挖”，追加一个开放性的问题：“X医生，在您的问诊过程中，除了刚才提到的几种科技或设备，还有没有类似的呢？”此刻X医生已经听过了许多具体科技的例子，自然会按照相似筛选标准提供更多有关新科技的答案。比如X医生会回答：“哦，我们还有类似的医院科室服务公众号、微信群，手机App也正在研发。”医院公众号和App等便成为提出假设部分的新假设候选科技。由此可见，提出假设不仅是发生在项目初期，更贯穿了整个项目过程，和第四步验证假设构成循序渐进的自循环过程。

7.2 提出假设的关键举措：头脑风暴

头脑风暴是提出假设的关键举措，也是战略咨询公司最常用的解题工具之一。它采用一种非正式的讨论方式生成关键思路或观点。头脑风暴既可以应用于针对问题的整体，也可以应用于聚焦细节层面的主题。

头脑风暴与一般业务研讨有明显的区别。在心态上，它要求团队成员以放松的心态参与讨论，不要努力显示自己的聪明或高明。在讨论中，任何观点都是平等的，没有哪个观点是“愚蠢的”。在平等的基础上，参加头脑风暴的成员自由畅谈，对事不对人地坦诚反馈，用积极的态度面对每个意见。在内容上，头脑风暴并不把“专业性”放在首位，甚至鼓励基于直觉的发散思考，但在发散中锲而不舍地寻求隐藏的结构。在形式上，头脑风暴一般发生在有白板的会议室。团队选出一名协调者，他手持白板笔，主要责任是组织大家讨论并把要点总结、归类、提炼书并写在白板上。在一场头脑风暴会中，麦肯锡核心项目团队一般有3~5人，外加其他参与者，理想的人数应控制在3~8人之间，以确保讨论中的互动和个人贡献的最大化。

头脑风暴的发生频率并不固定，它几乎可以发生在问题解决过程的任何阶段。在麦肯锡战略项目小组中，头脑风暴（Problem Solve，PS）几乎是每天都发生的小组活动。头脑风暴在项目初期至关重要，尤其在定义问题、结构化分析和提出假设阶段，它会直接生成“第一天的答案”[4]。

头脑风暴遵循3个原则：差异、平等和发散。

“差异”是对假设本身的要求，同时也是对头脑风暴参与者的要求。头脑风暴鼓励不同的视角，因此，迥异的背景直接带来思考角度的多样性。如果参与者有相似的背景，就会导致思考同质化严重，群体讨论和个人思考的结果就会趋同，因而失去了一起讨论“风暴”的意义。麦肯锡在招聘时就有意识地避免同质化。招聘有MBA和博士两种学历要求，其中，顶尖MBA学院的毕业生本来就来自不同行业，因而背景多元化；而博士生专业也千差万别，绝不拘泥于管理相关专业。

“平等”能保证头脑风暴参与者破除壁垒，不受限制地阐述自己的看法。如前所述，在讨论中没有任何“愚蠢”的假设，也没有“更重要”的假设，头脑风暴是一种“对事不对人”的百家争鸣。即使是头脑风暴的主持人也没有特权，不能拒绝合理的假设。只要相关，不管多么“反常规”，也不论是实习生还是合伙人提出的假设，会议主持人都要平等地将它们写在白板上。

头脑风暴要有创造性。提出的假设可以是天马行空“发散”思维，越是盒外思维就越能挑战已有的固化思维，带来突破性创新的可能。头脑风暴鼓励用其他行业的成型经验跨界解决手中的问题。各种假设提出之后会被汇总整理，实践证明，那些“发散”不好归类的假设反而会给问题解决带来意想不到的启发。

7.3 提出假设时杜绝专家过早参与

提出假设的过程是否需要懂这个问题的专家来参加呢？

答案是一个坚决的“不”。提出假设的过程，尤其是最初期的头脑风暴活动，即使专家招之即来，也不能过早地让专家参与到讨论中。这是因为提出假设是自上而下思维方式的体现，它与以经验为导向的自下而上的思维方式截然不同，如果没有足够的经验来平衡，就会产生激烈的冲突。

专家如果没有经过体系化的结构化战略思维训练，势必会习惯于“专家思维”，也就是习惯性地跳过新麦肯锡五步法的前四步，而直接给出他的所谓“正确”答案。如前所述，专家擅长“一招制敌”，俗话说：“手里有个锤子，看什么都是钉子。”在讨论中，专家会信心满满地告诉所有头脑风暴的参与者：同样的问题他在某某项目上遇到并成功解决过，只要按照以往的经验重做一遍就可以了，还用什么头脑风暴？！

提出假设是新麦肯锡五步法里承上启下的关键一环，而且有别于平常的经验导向的思维定式，需要适应和在实践中反复磨炼。这一步完全不同于毫无根据的“拍脑袋”，在新麦肯锡五步法里有严格的“验证假设”的过程，会及时修正错误并提出新的假设，形成科学验证的闭环。

接下来，我们看第四步验证假设如何与提出假设相互作用，确保最终正确解决方案的产生。

第8章 第四步：验证假设

8.1 验证假设的功能和方法

验证假设是通过严谨的科学方法验证之前提出的假设是否正确。在新麦肯锡五步法中，提出假设和验证假设之间是反复并逐渐深入的循环（见图8-1）。



图8-1 第四步：验证假设

验证假设需要收集的信息量很大。为信息收集而做的验证假设调研工作分为两种：案头调研和实地调研。

案头调研一般关注客户已有书面资料、互联网公共信息、专业期刊、各种行业报告和内部资料库等，通过调研者的消化和提升，总结出核心观点支持或否定之前提出的假设。然而，不管案头调研如何详尽，最终还要通过实地调研进行认真核实。

实地调研是指在实验室或图书馆之外的地方实地收集一手客观数据，用严谨的逻辑验证之前假设的真伪，是结构化战略思维和实践奉行者必备的基本功。实地调研在战略项目中包括很多具体甚至琐碎的工作，有访谈、调查和实验等。例如，调研问卷的投放和收集、各种相关人群的筛选与访谈（如消费者、竞争对手等）、实地观察和产品或服务体验等。后期的数字分析和洞见提取也至关重要。

调研收集信息的原则通常是，以第一手资料为主，尽可能多地收集一手资料；以二手资料为辅，在使用二手资料时要尽量验证资料来源的真实性和可靠性。而且，如果在实地调研收集数据时有新发现而生成新的假设，就要再经过同样严谨的验证，如此循环，直到最终寻找到问题解决的最佳方案。

8.2 实地调研的技巧

成功做好实地调研也是咨询行业的基本功，需要调研者具有全面的能力，如商业敏感度、表达沟通能力、自驱力、情商（如同理心）和数字分析技能等。

8.2.1 访谈的小技巧

在分析和解决问题的过程中，尤其在验证假设的实地调研中，访谈是信息收集和洞见生成的重要环节，也是思辨者快速学习、快速认知的关键举措。在很多时候，之前介绍的“切”问题而产出的“逻辑树”是为了给访谈者提供清晰脉络和明确引导，将访谈的效果最大化。

然而，“切”出正确的“逻辑树”并不能保证访谈的速度和质量。在实地调研的访谈中，思辨者要运用各种咨询类技巧和艺术才能真正达到事半功倍的效果。这里列举几个重要的访谈原则和技巧。

第一，要对被访者有足够的尊重 。尊重表现在通晓换位思考，懂得聆听和提炼。访谈是个互动性很强的过程。在访谈中，有经验的访谈者会试图理解对方的立场和对这次访谈的看法，时时观察对方的情绪波动。如果能及时捕捉并妥善处理一些细小的动作，如眼神中一闪即逝的犹豫或语调里一点点的不耐烦，就会使整个讨论气氛变得融洽，访谈进展顺利。相反，如果把访谈变成一个生硬而机械的流程，冷冰冰地问完既定的问题而全然不觉对方有抵触情绪，这样的访谈基本是浪费时间，甚至还会影响未来工作的顺利进行。

聆听后的提炼也是关键。在不同的语境里，同样的陈述会有不同的解读。在对话中，访谈者要时常用自己的理解提炼对方的观点，重述给对方听，比如“您的意思是不是……”或“换句话说……”，这些不仅能确保信息完整和理解到位，也向对方表明自己在积极地倾听和试图理解。

第二，对话中要输入新的增值 信息。这要求访谈者具有足够的知识储备，并对商界发生的潮流保持敏感性，最好事先对被访谈企业和其主要竞品的具体信息做过相对充分的准备工作。被访者对本行业很熟悉，但对其他行业尤其是高速变化中的新兴行业，如社交电商等，很可能没有最新的知识储备。访谈者虽然专业深度不及被访者，但在知识面的广

度上有得天独厚的优势，如果可以适时地输入新的增值信息或创造性的思路，被访者会感到谈话不是单方向的信息榨取，而是真正有营养的双向交流和头脑风暴。

第三，要有锲而不舍并以结果为导向的访谈态度。在彼此尊重又能提供增值信息的基础上，访谈者还要有非常强烈的结果导向意识，不达目的誓不罢休。新麦肯锡五步法在第三步提出假设中，会产出待验证的假设清单，这是访谈中需要调研的重点。有时，访谈特定专家的机会不仅难能可贵（如通过第三方服务公司邀请），而且很可能仅此一次。在整个访谈中，访谈者要围绕核心假设，与被访者交流，努力将其证真或证伪。访谈中要力争得出确切的结论；没有确切结论的访谈意味着在浪费时间和资源，也必定是个失败的访谈，需要后期复盘反省。

第四，访谈永远不是一次性的“交易”，访谈者与被访者要培养并建立长期信任 关系。首先，双方在访谈前要充分准备，在访谈中要努力避免浪费对方的时间。在项目中，经常会发生多次访谈同一专家或高管的情况，访谈者要尽可能做好各项准备，比如提前设计访谈提纲和重新温习之前访谈记录以避免重复提问等。其次，访谈者应在讨论中始终保持“对事不对人”的客观立场，让被访者不会有被评估或追责的误解。

第五，访谈者要真心保护被访者，对被访者和正在解决的问题之间的微妙关系具有足够敏感度。在大多数情况下，汇总信息时要保持匿名，如果要实名引用被访者的陈述必须经过被访者的同意。脱离上下文的一次实名引述很可能会给被访者带来不必要的麻烦甚至伤害。

当深谙访谈的艺术并与被访者建立了足够的信任，问题也深“挖”了几轮之后，神奇的事情就会发生：甚至可以把原本要解决的问题原封不动地抛向被访的高管或专家，客气地征求他的个人观点。

比如在前文提到的“如何提高净利润”的案例中，净利润问题原本是公司总经理在咨询我们团队。当我们团队已经与被访的总经理建立良好的信任关系，并把第三层的细节与他摸排了一遍之后，完全可以非常自然地把这个问题原封不动地抛回：“X总，您看我们已经把这个问题从不同维度梳理了几遍，很多企业运营细节问题都已经浮出水面，您觉得在诸多可能的因素中（第三层细节），哪些因素是在短期内能对公司净利润的提升起到最大的贡献呢？哪些因素可能长线功效更大？”如果访谈做得成功，将收获被访者真正的个人观点。这时不妨再追问一句“为什么”，就会有更多意想不到的收获。

得到了总经理的反馈后，绝不能就此止步不前；相反，系统的访谈才刚刚开始。初步访谈个别高管后，我们会根据访谈结果拟订系统化的批量调研方案。在资源允许的情况下，相似的访谈和调研应该与内部高管、中层、一线员工、外部客户、上下游的合作伙伴甚至竞争对手的前高管进行，直到还原企业运作的真实状况，为解决问题提供坚实的基础。在这个过程中，有些以前提出的假设会得到验证，新的假设也会随着调研的深入浮出水面。

由此可以看出，如果访谈者深谙访谈的艺术，以“切”为起点的体系化访谈会是彼此双赢的过程。访谈者通过访谈快速收获了与问题相关的业务知识和洞见，并与被访者建立了初步信任关系。在这里，访谈者提供了讨论的框架，带入新的信息和跨界干货，引导并激发双向的交流，逐渐深化讨论，锲而不舍地“挖”到第三层或更深的细节。这些无疑都为解决问题打下了坚实的基础。

被访者也有不少收获。公司高管平时囿于业务的琐碎细节，往往在一定程度上忽略了公司整体的大局观。访谈者提供的“切”的结构会帮助其厘清脉络，体系化地从全局视角重新审视自己的业务。资深的访谈者还能带来丰富的商业理论和跨界的新鲜理念，被访者也会增长见识并可能激发出新的商业灵感。

示例：通过高效访谈验证假设

再用“医院十大科技潮流”的案例来演示实地调研访谈中的一些基本功和技巧。

案例的背景不再赘述，访谈者手里拿着包含初步假设的访谈提纲来到北京一家三甲医院访谈X医生。开场不到5分钟，就已经开始讨论到“问诊”节点上具体的科技潮流了，访谈者在验证“远程医疗”这个假设。

访谈者：“X医生，您听说过远程医疗这个技术吗？”

X医生：“听说过。”

访谈者：“问诊的时候，您用远程医疗技术吗？”

X医生：“不用！”

这时访谈似乎进入了一个死胡同。没有经验的访谈者会就此结束这个关于“远程医疗”假设的验证，开始关于下一个假设的提问。但是，访谈提纲中的假设都是经过严格筛选的。而“不用”这个简短的回答很可能

只代表目前的状态，也隐约体现出对方的一丝抵触情绪。

从来不要把“不”当成“不”。经验丰富的访谈者会礼貌而迂回地给出更多的背景信息，并用开放式的问题激发被访者的参与。

访谈者：“X医生，远程医疗是今年的潮流，媒体中曾有本院应用远程医疗的相关报道。我是个医疗设备领域的外行，您能和我分享一下为什么我们停止使用这个技术吗？局限性到底有哪些？”

这段对话先告知对方我们有备而来，对行业和医院做过基础调研；然后充满尊重地把被访者放在“知识权威”的宝座上，降低身段准备好聆听专家高见，而且这种开放式的问题给了被访者足够的空间表达见解。

不出所料，X医生的话匣子一下子就打开了。他开始吐槽远程医疗的各种毛病：图像传输慢、视频卡顿、数据格式不符合本院标准、流程不通畅、远程协作培训不到位等。

X医生最后说：“我们三甲医院门口每天有几百人在排队，到医院看病的病人都照顾不过来，哪儿有时间做远程医疗？”

这里有太多只有在实地调研才能获取的一手资料，即所谓的“干货”，访谈者都要及时、准确地记录。收获颇丰的同时还要乘胜追击，问题绝对不能就此止步。

访谈者追问一句：“谢谢您的分享。我现在终于理解远程医疗在三甲医院不适合的原因了。那么，您听说过其他医院还在使用这种技术和设备吗？”

X医生说有个同学在二线城市的小医院，最近还在朋友圈晒远程医疗。这时，访谈者要了那位医生的联系方式，此次访谈结束后就约时间安排下一次信息收集了。

访谈结束前，我们要通过开放性问题寻求新的假设，比如询问“类似远程医疗的科技还有哪些？”确认新的假设之后，访谈者将之加入访谈提纲，再次启动第三步验证假设，通过更多的实地调研验证这个论点。

就这样，在访谈者锲而不舍、刨根问底的努力下，更多关于远程医疗的实际情况浮出水面，对这个科技趋势假设的判断也会随着实地调研的深入而更加清晰，直至证实或证伪这个假设。

综上所述，提出假设和验证假设是一个逐渐深入的反复循环过程，也是新麦肯锡五步法的主干。在这个过程中，研究结果在提出和验证假设循环中高速迭代，团队力求在最短的时间内找到问题的真正解决方案。整个提出假设和验证假设的反复循环会占用战略项目8~10周的完

成期限中的大部分时间。

实地调研是验证假设过程中常用而有效的方法。实地调研，尤其是访谈，要求调研者拥有较强的咨询类综合素质和锲而不舍的自驱力。除了介绍的这些指导原则，之前介绍的原则和工具在提出假设到验证假设的过程中都可以活学活用，它们将有助于以客观数字为依据、用严谨的逻辑推演出商业洞见及解决方案。

第9章 第五步：交付

卓越的领导基本都是化繁为简的人：他们能穿透争论、困惑和质疑，最终给出一个所有人都能明白的解决方案。

——科林·鲍威尔

9.1 交付前：从来没有“过度的准备”

在整个战略咨询项目里，最后一周以成果展示为核心的交付无疑是项目的高潮（见图9-1）。团队已经经历了新麦肯锡五步法的前四步，尤其是经历了N轮从提出假设到验证假设的循环，完成了数据收集和洞见提炼，对问题的解决方案已经胸有成竹。此时的交付就需要项目团队完整、高效地把所有成果展示出来。



图9-1 第五步：交付

如果把8～10周的战略项目比作一部电视连续剧，那么最终成果交付就是故事的“大结局”。在客户将交付的解决方案内化之后，战略咨询团队的使命就圆满结束，告别客户踏上新的征程。

在交付中，麦肯锡团队会为最后的展示做超乎想象的精心准备，确保“大结局”的圆满结束。每次完美交付无一不是团队加班奋战的结果，将严谨态度和专业性发挥到极致。

项目负责人和团队成员一遍又一遍地仔细审视即将交付的成果。首先，项目本身的问题定义要明确、故事线要清晰、论述逻辑要严谨、每个支持的数据点要经得起推敲。其次，严肃对待沟通方式并制订沟通计划。在正式的交付会议前，项目负责人要与核心决策人员沟通解决方案的大致方向，并得到相应反馈；要预测沟通过程中决策人员可能的态度，对可能受到的挑战和阻力作相应的准备，并制订应急备用计划。最

后，交付的形式和流程要完美。项目负责人要精心安排汇报展示的PPT及其他辅助材料，并经过多次排练确保万无一失。

交付会议是战略项目的最后一个关键战役，一般是半天甚至一天的闭门会议。项目主要决策者和各相关方都被邀请到一起，共同讨论战略咨询团队提出的解决方案。通常，项目团队提出的相关解决方案会触及公司的常规管理或既有利益，所提出的变革会冲击相关方，有人甚至会为此失去工作。因此，参会者都有备而来，而且个个神情严肃，时刻准备迎战。

大家不妨设想一下此时咨询团队面对的情形：像是被扔进装满了鲨鱼的大鱼缸里的游泳者，稍有犹豫、挣扎让鲨鱼闻到胆怯或血腥，后果将不堪设想。团队必须严阵以待、全力以赴，从来没有所谓的“过度的准备”。这种准备不仅包括将新麦肯锡五步法中介绍的各步骤做到位，还包括交付中各种技巧和艺术的准备。

示例：答题器的奥秘

几年前，我们团队曾应邀到东南亚某国家协助其中央银行制定货币电子化银行管理政策。“货币电子化”，顾名思义就是在一定范围内用电子支付形式取代纸币的流通，为国家节省资源并提高效率。项目方案涉及该国境内已有支付网络（比如ATM提款机、支付终端POS机、SWIFT网络等）的共享以及付费模式，对所有商业银行尤其是排名前几大的银行支付业务都有较大影响。这个项目的最终交付会议规格很高，由该国中央银行首席长官主持，全国前十大商业银行的CEO全部参会。我们咨询团队在交付上面临的压力可想而知。

在此，我复盘一下当时会议之前的准备工作。经过近3个月的集体奋战，我们对解决方案已经胸有成竹，最后一周为最后的汇报展示进行了多次专门讨论。由于解决方案初期会对大银行造成一定的冲击，会议开场时，我们要最大限度地降低甚至化解相关参会者的“敌对感”，引导他们从大局的角度看待问题，而且要明确解释虽然短期有冲击，但从长线来看，提出的方案会显著提升大银行的盈利空间。

那么，如何平复参会者的抵触情绪并建立认同感呢？

经过几次内部讨论，我们团队创造性地在最终交付会议中加了一个流程：在会议开始之前开展一轮匿名答题活动。每位参会者在落座之后都收到一个答题器（见图9-2），在正式开始分享项目成果之前，所有人

一起做个简短的匿名调查问卷，并实时将投票结果公之于众。

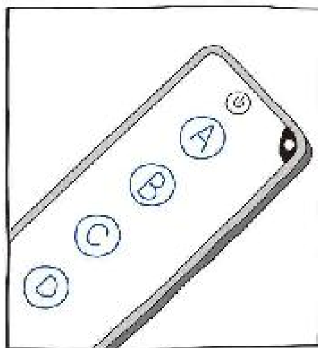


图9-2 答题器示意图

调查问卷总共有6个简短的问题，每个问题都围绕“为什么要做这个项目”进行。匿名答题活动通过单选的形式，让参会者意识到本国货币电子化面临的共同挑战和公认的资源浪费等问题，目的在于建立共识并营造解决问题的紧迫感。

这个小环节其实有更大的心理作用：答题的过程让会议参与者从心理上感受到“权力的变化”。投票器营造了一个“做题”的场景。在这个场景中，答题者处于类似“学生”的弱势地位，每个人都期待自己的答案是正确的。这样，小小的答题器就把带有进攻性的有敌意的听众瞬间转化成相对弱势的群体，从而大大降低了我们在会议内容上的沟通难度。

为了完美地开场，我们准备了不同版本的问题组合，经多次讨论最终定稿。主讲合伙人反复磨炼讲稿内容，甚至让团队协助做角色扮演练习，询问各种角度刁钻的问题。在精心准备之后，交付会的效果十分理想，团队提出的建议得到广泛的认同。

在日常工作中，我们在展示自己的商业主张或计划时，如果能借鉴咨询师追求完美的职业精神，会在沟通上取得巨大的进步。

9.2 交付时：高效的商务沟通

9.2.1 高效商务沟通的形式

人类社会从工业化、信息化，发展到人工智能盛行的今天，职场上

人们的相互协作已经达到空前规模。现在生态经济盛行，团队以及上下游关联至关重要，单凭个体的一己之力而成就大事已不再可能。在这种大环境下，把一个想得很清楚的想法（如商业计划）说明白，让更多的人，如投资人、客户和队友，彻头彻尾地领会、认同并能不走样地落地实施，是成功的关键。

现实中不能“说明白”的根本原因大多还是表达者自己并没有“想清楚”。如果已经“想清楚”，却因为交流的纰漏而造成好想法无法传播以致前功尽弃是十分可惜的。本章着重讨论在“想清楚”之后，“说明白”的原则和技巧。

高效沟通，有时也被戏称为“讲故事”的能力，是当代企业管理者应具备的核心能力之一。以色列历史学者尤瓦尔·赫拉利（Yuval Harari）在《人类简史》中对人类群体高效沟通有十分有趣的阐述。赫拉利认为，社会单位人数在150人以内的时候，仅靠“八卦”就能维持，即口耳相传的支离破碎的信息；而当社会单位人数超过150人，人类组织就需要用体系化的故事来凝聚，这些“故事”包括宗教、主义、信仰以及在公司层面的公司使命、愿景、产品战略等。在现代大型企业中，由于分工细化和国际化协作等，管理者大多早已脱离具体做事的岗位，无法面面俱到地以身作则。这也要求管理者必须依靠超强的沟通能力，会“讲故事”，把公司文化、战略和产品理念等尽量无损地沟通并贯彻到一线。

“说明白”听起来很容易，但要做到高效地“说明白”绝非易事。沟通的复杂性在三个层面为高效交流设置了障碍。第一，沟通是双向甚至多向的。我们能清晰、简洁地单向发送信息只是沟通的第一步，还要倾听、反馈和引导互动，最终达成共识。第二，沟通是多层面的。内容包括信息、洞见甚至个性化的情绪和情感。沟通的高手往往拥有融入个人情感的鲜明风格，将沟通上升到艺术层面。第三，沟通也是多形式的。仅商务沟通就可以有好几种呈现形式，如口头陈述、文档备忘录、开会常用的PPT和白板演示等。能根据实际情况而选择适当的沟通形式也需要实战的磨炼。

如图9-3所示，我们将聚焦商务场景下的沟通，介绍高效商务沟通的部分原则和实用方法。



图9-3 商务沟通的呈现形式

我们先从商务沟通的呈现形式开始审视常用的沟通形式及其利弊。常见的商务沟通形式有以下四种：口头陈述、文档备忘录、PPT和白板演示。

口头陈述： 不用任何其他交流辅助工具，纯靠口头交流（包括神态和肢体语言等）来沟通。口头陈述按照内容篇幅不同有长版和短版的区别。一般来说，在口头陈述中，限时越短对陈述者要求越高，因为陈述者需要用最简单的语言和最精简的篇幅来阐述相对复杂的问题。咨询中经常提到的“电梯陈述”就是这种精华短版口头陈述的极致演绎，要求陈述者在乘坐电梯的30~60秒内高效完成交流。

文档备忘录： 一种关键的呈现方式，多用于细节的交接。由于备忘录篇幅限制小且准备时间相对充裕，作者可以充分地陈述思路、推理过程、准备材料等相关信息。为确保审阅时间充足，电子版文档备忘录一般至少会在关键会议开始前24小时发送给会议相关方提前阅读。大多时候，开会前，会议组织者还要提前准备纸质版本，建议双面打印并提前通知参会者，避免重复打印；打印时，要注意尊重参会者环保方面的偏好，尽量减少不必要的纸质文件。

PPT ：PPT（PowerPoint）是微软公司为职场交流开发的一种文稿演示工具，也是当今会议中讨论议题必备的呈现形式。在战略咨询项目中，PPT一般分为两种版本：一种是短小的20页左右的总结汇报；另一种是100页以上的项目细节汇报和记录。针对不同的参会对象，选择不同的版本。在高管会议上，为了突出主题内容，首选短版的PPT；作为补充材料，长版的PPT和文档备忘录有着相似的信息交接的功能。

白板演示：一般情况下，项目团队成员站在白板前，主持人手里拿着白板笔边书写边与团队成员讨论。白板演示是四种主流商务沟通形式中对互动要求最高的，也是最个性化的一种，是目前许多互联网公司和其他先进企业会议讨论中常用的工具。之前提到的头脑风暴类的讨论大多也是用白板演示作为主要交流的形式。

以上四种主流商务沟通和呈现形式各有千秋，在工作中可以搭配组合使用。因为PPT经常被战略咨询公司和高管层应用，职场新锐有时误以为PPT是商业沟通之王。PPT不仅表明呈现者做了充足的准备，也在一定程度上体现了呈现者对会议足够的重视。虽然大多数时候，大家期望看到呈现者带来精美的PPT，但在时间压力下，口头陈述具有灵活和直接的明显优势。在讨论重大决策时，呈现者很多时候会被要求不打开计算机或不播放PPT，完全口头陈述核心主张。白板演示凭借超强的互动性在商务沟通中日渐盛行，尤其适用于思维碰撞要求多向信息交流的互动场景。

不同交流方式的结合有时会事半功倍，比如口头陈述时能巧妙地利用白板把核心信息用关键图谱呈现出来，大大提升交流效果。

9.2.2 商务沟通的外部影响要素

每次高效的商务沟通都是精心策划的结果。在选择商务沟通的呈现形式和具体沟通内容时，我们要注意以下4个外部影响要素：时间、物理空间、目的和偏好（见图9-4）。

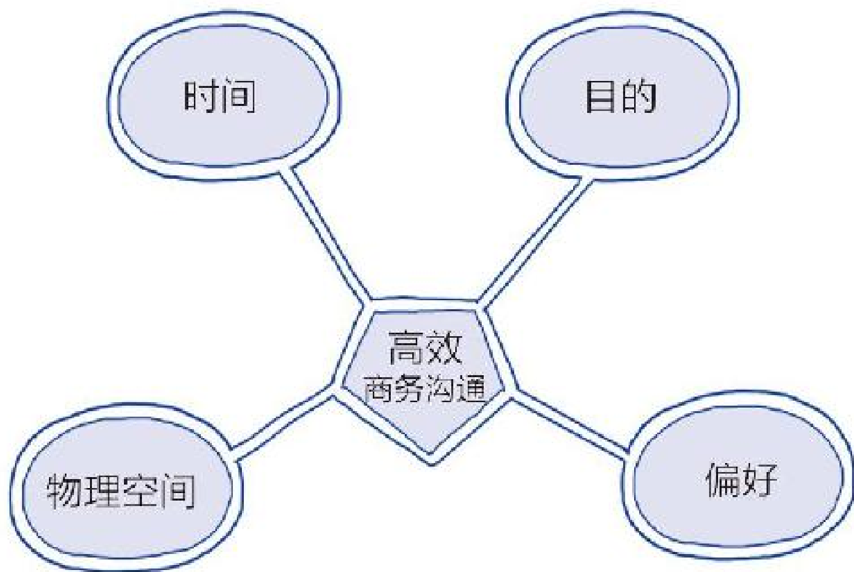


图9-4 高效商务沟通的外部影响要素

时间：根据项目的周期和进展来选择沟通方式和设计沟通内容。在1个月以内的短期项目中，时间因素相对简单，但要格外注意相关方，尤其是上级或客户，在沟通风格上，做适当的预期管理。比如，面对重视微观细节的领导者，沟通的频率和颗粒度都要有意识地提升。在项目周期比较长（1个月以上）的项目中，有必要设计比较正式的与各相关方的沟通计划，并明确告知相关方。在典型的8～10周的战略项目中，一般会有两次关键的汇报：发生在1个月左右被称为“中期汇报”的沟通，确保项目的方向正确并与相关方同步最新的信息；另一次是发生在最后一周的“最终汇报”，呈现最终交付物。除了这两次关键汇报，建议项目负责人提前与有影响力的决策者约好固定频率的简短非正式沟通，比如一周一次30分钟的电话、面谈，或至少以电子邮件形式的总结，以确保决策者的参与并及时提供反馈的机会。由于决策人的时间往往十分宝贵，预约一般都是先到先得，所以这个预约动作有时候戏称为“占坑儿的权益”。

物理空间：关键的商务沟通一定要提前准备好会议的场地和设备，这一切都出于对参会者的尊重。把控物理空间的细节，如投影仪、麦克风、座椅摆设、名签等，如果有远程参加会议的，还要注意音视频会议的设备调配等。设想参会者百忙之中抽出时间来开会，落座之后却发现

展示团队手忙脚乱地在连接设备或接入远程视频，这会产生极大的负面影响：不但浪费所有人的时间，而且小事上的不周全会让参会者对将要呈现的内容品质产生怀疑，丢了关键的印象分。如果没有机会提前熟悉物理空间，团队负责人则应尽早到场做好准备。面对突发事件时，团队负责人也要创造性地利用所有呈现形式。如果投影仪不好用，也没有白板，团队负责人总有提前设计好的B计划，比如将准备好的印制材料分发给参会者，一边不慌不忙地口头讲解，一边安排团队成员修复设备使用。

目的： 商业沟通要以结果为导向，要明确沟通想达到的目的。具体目的多种多样，比如计划得到参会者的同意，资源在多长时间内到位，等等。为了达到这些既定的目的，会议的主讲人或主持人的引导作用十分重要，当发现讨论过于发散，会议主持人要礼貌地提醒与会人员聚焦当前的议题。只在会上聚焦还远远不够，很多会议都存在会上很热闹、会下不了了之的有始无终的状况。因此，关键会议一定要安排专人做会议记录，总结会议要点，并在会议之后将其发送给所有相关人并确认。会议纪要中有一个重要的部分就是下一步的行动清单，遵循SMART原则：具体（Specific），可衡量（Measurable），能落地（Actionable），有时效（Time-Bound），并每项都有负责人（Responsible）。这套法则是传统时间管理SMART [5] 方法的变通。这些貌似强势的做法都是结果导向，把重大决策和后续的行动文字化，留下记录并确保项目按既定节奏推进。

听众的交流习惯/偏好： 每个公司交流的风格不尽相同，项目团队应予以尊重并适应。对于重要的会议，要在开会前做好足够的工作，对参会者的背景、意愿、交流偏好和参会目的有初步的判断。比如，有些企业遵循等级森严的军事化管理，推崇严格上下级的命令式交流方式，就连会议座次和发言顺序都十分讲究，不鼓励任何“越级”交流。这就要求我们“接地气”，根据听众偏好调整商务沟通的形式，比如严谨的书面表述、详尽的支持文档和比较正式的口头陈述。而且，由于交流习惯的差异，在类似企业中，非正式的头脑风暴类讨论尽量控制在小范围的同级别管理者之间；跨层级的讨论往往成为领导者的“一言堂”，达不到预想的参与效果。而在比较活跃的企业中，尤其是偏年轻化的互联网企业，“不端不装”非正式但干货满满的直接交流被推崇，也要根据听众的交流偏好，重塑商务交流的方式。比如，以大量数字为导向的分析呈

现，多用视频等直观且容易理解的媒介，直奔主题并加快交流节奏等。

以上简略地介绍了影响商务交流的四大外部因素，作为结语，还是要强调一下“用心”交流的重要性。新麦肯锡方法论第五步“交付”是之前四步所做努力的汇总，是“想清楚”后“说明白”的重要过程，在一定程度上决定了项目的成功与否。“用心”去做商务沟通，要求大家明辨包括时间、空间、目的和偏好等外部因素，全力做好商务沟通的准备。世上没有所谓的“过度准备”或“过度礼貌”。过度远优于准备不足和礼貌不周。这也是麦肯锡类公司在战略咨询项目中对每页PPT都精益求精，而且要求咨询师永远穿着正式并举止得体的原因。

9.2.3 商务沟通的3S原则

接下来，我们再来看看高效商务沟通的内在原则。每一次成功的商务沟通都是悉心准备的结果。战略咨询公司对高效商务沟通十分重视，在多年项目实战中，我们总结了许多值得借鉴的经验。这里介绍一下麦肯锡商务沟通的3S原则（见图9-5），它包括严谨缜密的战略（Thoughtful Strategy）、紧凑的结构（Tight Structure）和专业的风格（Professional Style）。

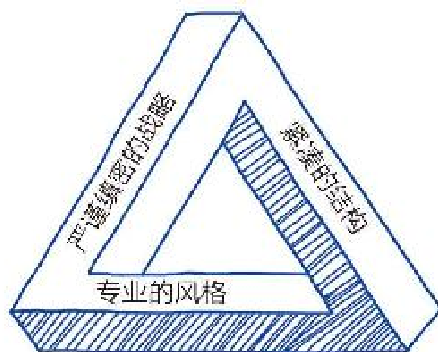


图9-5 高效沟通3S原则

严谨缜密的战略： 重要的商务沟通需要宏观战略和具体战术部署。在沟通的内容和频率上，要保持平衡的“度”：“过度沟通”和“不充足沟通”同样会造成负面效果。而且，要认清内部交流和对外沟通是两种截然不同的交流方式，应予以严格区分：在对外沟通的授权人员、内容和方

式等方面都要有明确的界定。比如，要在团队内部明确对外交流的规则，明确单一的对外信息出口以确保信息一致，杜绝项目内部敏感信息（如提出假设过程中生成的未被验证的假设清单）外泄。对外信息交流一般遵循“有效至简”的原则，即给相关方提供恰好足够的信息，冗余而无关的信息不利于听众聚焦，也容易使数据出错。

商务沟通在战术上有很多技巧，并非本书阐述的重点。在前文“答题器的奥秘”的案例中，大家可以体会到麦肯锡类咨询公司在商务沟通中细致的战术部署，如沟通的流程和角色分工等。每次重要的汇报都要经过多轮的演练才能确保万无一失。

紧凑的结构：高效沟通必须有结构。拥有结构化战略思维能力后，对要解决的问题已经可以系统化地拆分，为沟通的结构打下坚实的基础。下面将要介绍的金字塔原则、故事线和SCP框架等商务沟通的工具，都可以帮助大家更有结构地沟通。比如，故事线把商业计划等商业沟通分成五大因素（为什么、用什么、怎么解决、为什么是你和投入产出），每个元素都是高效沟通必不可少的组成部分，是高效商务沟通的基础。后面会把故事线详细展开解释。这些框架并不意味着鼓励机械地照搬照抄，毕竟沟通有个性化的艺术成分。但只有在紧凑结构的基础上，沟通者再发挥个人风格，才能做到近乎完美的交流。

专业的风格：沟通的方式不同，专业的风格也各有特色。比如PPT，咨询公司非常强调PPT风格的统一。顶级战略咨询公司基本都有各自的专用色系：麦肯锡的蓝、波士顿咨询的绿和贝恩的红。色系会在所有PPT和其他展示媒介上反复强化，给观众强烈的视觉统一性，强化了品牌的识别度。除了颜色，咨询公司还强调视觉上的简洁。“少即是多”，专业交流是以“干货”和“洞见”服人，而不是靠酷炫的视觉设计，因此，任何分散观众注意力的浮夸修饰都被禁用。在PPT展示上，杜绝各种展示层面的雕虫小技，比如大小参差不齐的字号、花哨的颜色，以及飞进飞出的动画特效等。其他沟通方式也需要有专业的风格。比如商务交流的口头陈述要求有别于日常聊天，语气、情绪甚至用词都有讲究，要符合咨询师的专业身份。

9.2.4 商务沟通的工具

9.2.4.1 金字塔原则

很多专著都详细介绍过金字塔原则，其中较著名的有前麦肯锡咨询师芭芭拉·明托的《金字塔原理》[6]。麦肯锡毕业生冯唐曾评价说："金字塔原则看似废话，但确实是一个伟大的原则，一个伟大的方法论。"然后提炼道，"金字塔原则就是，任何事情都可以归纳出一个中心论点，而此中心论点可由三至七个论据支持，这些一级论据本身也可以是个论点，被二级的三至七个论据支持，如此延伸，状如金字塔。"[7]

不管是本书讨论的自上而下"切"的方法论，还是传统的自下而上厚积薄发的归纳总结，最终结果的呈现形式都是类似的塔状或树状结构（见图9-6）。这种殊途同归也显示了这个简单原理的普适性。从高效商务沟通的角度，正统而专业的沟通者基本都是按照从上到下、论点先行的沟通顺序：先说要点，再解释支持的论点或论据。

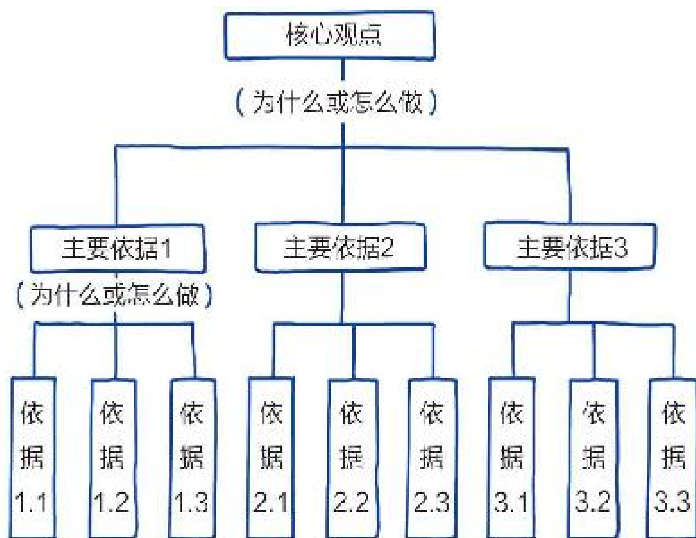


图9-6 金字塔原则示意图

金字塔结构的每一层相对于上一层节点也要符合MECE原则：每个论点或论据要相互独立不重叠；加起来是上一节点的全部相关内容。"独立不重叠"是必须遵守的原则，如果交叉或重叠，就会在逻辑上产生严重错误。例如，总问题是"如何提高人们的生活水平"。第一个分论题是"如何提高农民的生活水平"，而第二个分论题是"如何提高女人的生活水

品”，这就违反了MECE原则的“独立无重叠”要求。

对于MECE原则“穷尽所有可能”的要求，在商务沟通时则会相对放宽。如果在沟通时穷尽所有可能，很多时候会造成过于冗长而重点不突出，因此可以适当挑选最重要的，注明“非穷尽”。即使这样，从专业性角度出发，在沟通的开篇也要用极简的语言提及其他内容的存在。

例如，我们计划写一篇关于美国通用电气公司的成功因素的文章，而文章计划偏重论述通用电气在人力资源管理上的特色。我们不妨借用金字塔原则思考文章的结构。可以用MECE原理构建“公司成功因素”问题的下一层子目录，从全局视角看问题的宏观结构。“人力资源管理”是按照公司内部管理职能来“切”这个问题的。与“人力资源管理”同级的子目录还应该有“研发”“生产制造”“销售市场”和“服务”等。因为聚焦“人力资源管理”，接着把人力资源管理的下一层子目录也梳理出来，比如领导者传承、员工发展、激励和文化等（见图9-7）。

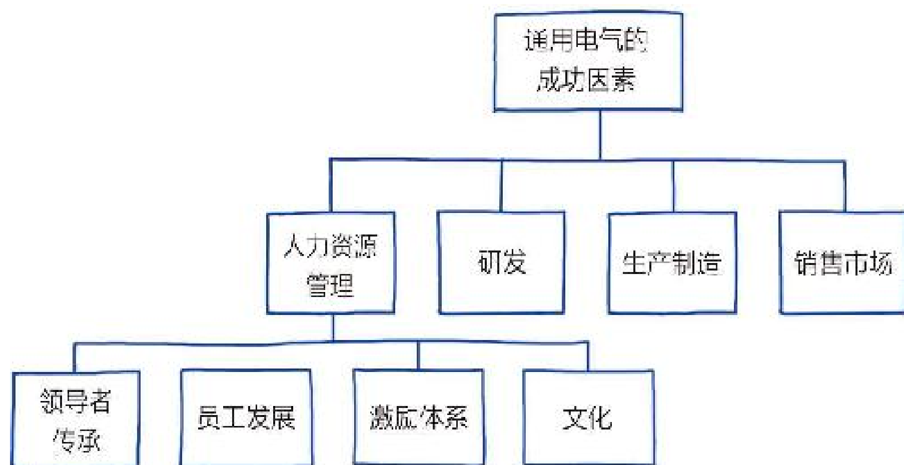


图9-7 通用电气的成功因素金字塔分析

在讨论通用电气的成功因素的话题下，这篇关于通用电气人力资源管理的专业文章开头不妨加上简短的对第一层切分的总结。

“世界知名企业成功的因素多种多样，成功企业在内部管理上对人力资源管理、研发、制造和服务等不同内部职能的优势各有千秋。通用电气在人力资源管理上的特色十分鲜明……”

这样的概述给文章以明确的上下文，让文章在具有专业深度的同时也显示了作者对企业内部管理全局的认知。

在构建复杂结构时，金字塔原则是不二的选择。比如本书的写作方法就是先整理出纲要，在结构清晰之后再填写具体内容。在清晰的纲要引导下，作者写得顺，读者也容易跟得上思路。

金字塔原则也可以辅助我们提升阅读速度。每天都在移动端做大量的快餐式阅读。遇到较长的文章，往往先通读文章的小标题。这些小标题其实就是金字塔结构的分支节点或分论点。作为思辨者，习惯消费信息的时候，要职业病般地鉴别写作结构是否符合MECE原则。

9.2.4.2 故事线

从本质上讲，商务沟通就是“讲故事”。“会讲故事”在当今的创业或投资语境下，略带贬义。骗局的确太多，许多人靠一套PPT和坚毅的眼神，骗走了投资人的信任和金钱。人们习惯性地将“讲故事”与“忽悠”联系在一起，也就把讲故事的能力与真实的业务能力对立起来。所谓有真材实料的实干者，往往认为眼前的不顺就是由于自己不屑或不会“讲故事”而错失了良机。

然而，抱怨是失败者的统一“着装”。讲故事，其实是创业者获得成功的必备技能。不会“讲故事”而失败纯属是个体因缺乏交流能力所致，应该输得心服口服。因为有真材实料的实干家，同时也可以是个出色的段子手。

“故事线”就是将故事的核心要素用最常用的顺序串联起来。商业计划书类文档都要遵守故事线原则。一般来讲，故事线是5W2H分析法（又叫七问分析法）的简化版。5W2H包括：为什么（W hy）、用什么（W hat）、何人做（W ho）、何时（W hen）、何地（W here）、如何做（H ow）、多少钱（H ow much）。其实，何时（When）、何地（Where）都可以包括在如何做（How）中，所以在这里，我把5W2H简化成3W2H（见图9-8）。



图9-8 “故事线”的3W2H

这5个元素的内涵相对容易理解。假设我们要做一个线上少儿英语学习平台，需要通过融资扩大影响力。如何用故事线的5个元素制定商业计划书吸引投资者呢？

为什么（W hy）：为什么要做这样一个线上少儿英语学习产品，有什么样的市场需求没有被满足？因为少儿英语学习是刚需，而线下课堂虽然互动性强，但面临教师资源不平衡（如缺乏优质外教）、时间和场地不灵活、卫生消防风险等困境。

用什么（W hat）：用什么样的产品来满足这个需求？计划用纯线上解决方案作为线下英语教学的补充，自主研发的教务、小班课直播和互动课件体系，采用欧美外教和本地化的经典原版教材进行授课，突出好老师、好教材和好服务。

怎么做（H ow）：如何做这个线上产品，商业模式是什么？采用外教直播“一对多”小班课模式，盈利能力强。用免费、高质量的内容引流，降低获客成本。强大的信息储备、一流的教研能力和服务经验确保业界领先的实施落地。

为什么是你（W ho）：凭什么由你来做的这个产品会优于其他已存在的竞品或潜在的进入者？竞争优势是什么？团队强，有多年的线上教学知识经验储备。核心战略投资方协力强，如线下导流等。

多少钱（H ow much）：公司需要多少钱，投资回报率（ROI）是多少？过往和预测的财务模型都说明该业务具有超强的盈利能力。提供财务模型，并聚焦成本结构及其基本假设。

如果把“故事线”的核心元素，尤其是前4个元素串起来，就会发现它与之前口头陈述章节中介绍的“电梯陈述”的内容相辅相成。“电梯陈述”要求陈述者用30~60秒把相对复杂的商业主张以口头沟通的形式完成表达。这一要求看似简单，实际上对没有受过结构化训练的人来说是

一项严峻的挑战。因为这要求讲述者对商业主张（故事）的核心元素理解透彻并融会贯通，将“为什么”等问题的答案萃取成一两句简明扼要且要上下自然衔接的叙述。讲述者如果能在类似电梯里的场所从容而完满地回答“为什么”“用什么”“怎么做”和“为什么是你”等问题，也就完成了电梯陈述的核心任务。

9.2.4.3 SCP叙述框架

故事线5个元素中的“为什么”（Why）具有特殊重要的意义，需要格外关注。虽然故事线的核心要素可以在顺序上进行调整，但强烈建议故事线总始于“为什么”。

成功的商业计划书开篇有个模式：第一页的隐标题永远是“这是个糟糕透顶的世界”。“糟糕的世界”其实就是用来直接回答“为什么”这个问题的。在更深层次上，这说明我们的产品和服务的思路是从“刚需”开始的，是要解决消费者未被满足的刚需。反过来，如果这不是个“糟糕的世界”，世界已经完美，即所有需求都被完美地满足了，那么我们要投入的新产品和新服务就完全没有产生的必要！

“需求导向”与“产品本位”的产品观不同。如果新产品介绍开篇就讲产品如何优秀而一定能大卖，那么这种叙事就折射了“产品本位”的危险思路。我辅导过一些基于BAT大生态内部孵化出来的创新项目，其中不乏产品本位的创业者。这些高管们信心爆棚，把优秀产品会大卖作为不争的事实看待。他们往往不重视需求，惯性地把平台导流和生态协力当成营销获客的万能钥匙。此类创业者从开始就忽略了市场刚需，往往在战略方向上埋下了偏误的种子，大多不能长久。

想要讲明白“为什么”并描述清楚这个“糟糕的世界”也不是件容易的事情。介绍一个讲行业故事的SCP叙述框架。SCP是“规则/结构”（S tructure）“行为”（C onduct）和“业绩”（P erformance）的组合（见图9-9），被用来描述行业现状的叙述框架。

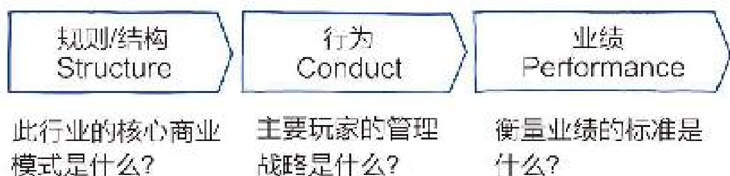


图9-9 SCP叙述框架

规则/结构：聚焦一个特定行业/赛道，简洁地描述这个行业的整体商业模式，即规则。以前讨论过的行业吸引力波特五力模型在这里可以用来描述赛道。然后分析一下大多数企业的基本商业模式，比如轻资产/重资产、信息技术科技含量、品牌重要性、专业运营要求以及现金流要求等。

行为：由于有了主流商业模式，各个头部或特色企业利用什么样的管理战略赢得或守住自己的市场份额？例如，科技壁垒、IP品牌影响力、运营经验和成本优势、规模化生产和生态战术等。

业绩：由于这样的结构和相应的市场行为，行业中主要玩家的财务和非财务的业绩如何？财务业绩比较好理解，就是盈利情况和预计增幅等。非财务业绩包括流量、用户活跃度、品牌影响力等不能直接用金额匡算的价值。

SCP叙述框架用鲜明的线性叙述环环相扣地描述了某个商业赛道的状况，那么，如何在现状基础上引入“糟糕的世界”中“未被满足的刚需”呢？解法就是在SCP叙述框架中加入“冲击”（I mpact），以此讲述“为什么”。

冲击是指重大的变化，可来自不同的源头，但它们在本质上影响甚至颠覆了原有的平衡。新的消费者/需求出现，或已有消费者的消费习惯和品位发生变化是主流的冲击。比如2010年以后，国内消费能力的崛起和消费水平升级，直接促使对咖啡的接受度提升，从而冲击了传统饮品的原有业态。宏观经济环境的变化、政府政策的改变甚至大规模的突发事件也可以对行业产生巨大冲击。比如在政策层面，政府大力度扶持芯片等战略行业，给予大力度资本倾斜和税收等优惠政策，直接影响产业结构的冲击。

如图9-10所示，SCP＋I的故事叙述顺序如下：首先，把SCP按结构顺序讲明白，先讲行业特色和商业模式；其次，讲主要的企业玩家是如何各显神通地在这个行业打拼；最后，谈一下各企业的成绩和企业表现

如何。SCP讲完，新的冲击隆重登场。由于这个冲击的存在，相关的供需平衡被打破：已有的产品无法满足冲击下的需求。新产品是为新需求而生的，就是来满足那个未被完美满足的刚需。

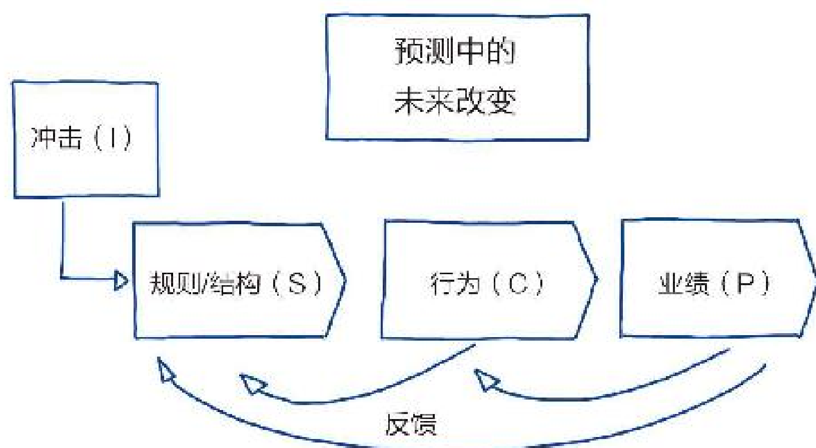


图9-10 SCP＋I叙述框架

接下来，我将用具体的案例来演示SCP＋I叙述框架的用法。大家参加过音乐节吗？例如知名的“迷笛音乐节”“草莓音乐节”和很多企业冠名的音乐节，它们大多是聚焦一个音乐类型，在户外举办的大型音乐活动。那么，音乐节这个行业赚钱吗？有什么新机会呢？在这里，我用音乐文化节这个品类[8]来演示SCP＋I叙述框架的用法。

假设要设计一个全新的音乐节，商业计划书必须先回答故事线的第一个问题，即“为什么”市场需要新的音乐节。项目的叙述可以这样开始。

总结句：音乐节是个相对艰难的赛道，大多数现有玩家处于亏损或微利状态。

规则/结构：音乐节进入门槛相对较低，潜在投资者误认为靠大量投资就能成功。音乐节是相对轻资产的行业，但音乐节对自身品牌、专业运营能力和成本控制要求较高。新品牌盈利需要3~5年以上的培育，周期较长。

行为：头部企业如摩登天空，其“草莓音乐节”聚焦小众民谣类，对粉丝具有一定的品牌号召力。外加多年运营经验及成本控制，逐渐呈良性发展。而单纯靠资本或政府支持进入的投机玩家往往难以立足。

业绩：音乐节赛道比其他娱乐形式（如影视）规模小，整个行业盈利状况一般。

冲击：当今市场发生了变化。“95后”甚至“00后”逐渐成为主流消费群体。他们消费能力强，对音乐节有新的需求：更偏向主流音乐、多元化品位、跨界（二次元、极限运动等）。目前，音乐节主要服务于“70后”“80后”人群，完全不能满足新消费群体的需求。

经过对SCP＋I叙述框架的描述，“糟糕的世界”跃然纸上！新的音乐节产品一定要扣住在“冲击”中提及的消费群体新的独特需求，应用故事线其他要素展开解释。用什么音乐节产品来迎战这个需求的变化？产品是如何满足这个需求的？为什么我们能做而别人不能做？最后才谈做这些产品需要多少资金以及投资回报率之类的内容。

故事线加SCP＋I叙述框架是讲好故事的基本法则。故事线5个因素是完整商业计划书必备的，SCP＋I叙述框架可以帮助我们把第一个因素“为什么”讲得更透彻。根据不同听众，要灵活应用，有些部分（如财务预测）可以根据实际情况酌情控制沟通繁简程度。

9.2.4.4 点线大纲

简短介绍一个和“故事线”相辅相成的实用呈现工具：点线大纲。点线大纲是战略咨询公司内部常用的交流形式，主要作为沟通战略分析核心要点和支持素材的有效载体。点线大纲是“故事线”梗概的一种呈现形式，也是2～3层的金字塔问题分解纲要的文档备忘录呈现形式（见图9-11）。由于点线大纲无须绘制塔状/树状层级结构，更便于通过电子邮件和短信等形式进行沟通，因其便捷性被咨询公司广泛应用。

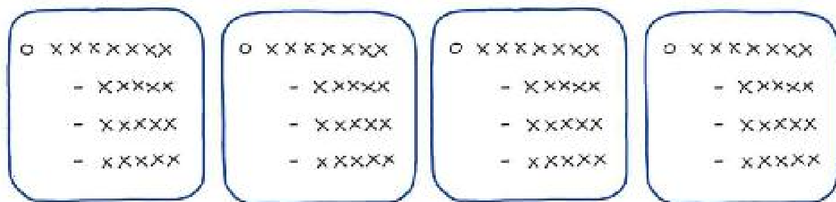


图9-11 点线大纲的呈现形式

点线大纲的“点”是核心观点，在呈现过程中，每个第一层要点之前

都要放置一个“点”符号来提引和间隔。而“线”是“点”再下一层分解的分论点或支持论据，在呈现上，在每个“点”的下面用短横线来提引和间隔。点线大纲既适用于讨论整个项目层面的故事线逻辑，也适用于讨论细节到每个要素的支持要点。

“点”后面承接的是核心观点，意味着它必须是一个洞见或判断。我们经常看到以简单的名词词组作为要点，比如“财务状况”或“团队构成”，然后后面放一个冒号作为将要进行详尽说明的提示。这种做法不符合我们对“点”的要求，名词词组作为“点”的问题在于它缺乏了“点”本应具备的判断，由于缺少判断，从而需要读者从下一层“线”的细节中加以提炼和总结，这大大增加了沟通成本。

“线”是下一层分解的分论点或支持论据。分论点要遵守MECE原则，也就是说，每个分论点之间相互独立不重叠，且加起来应该涵盖所有相关的观点。我们经常看到的逻辑错误是将不同层面的论点混在一起，这严重违反了MECE原则。如果“线”后面承接的是论据，就要尽量将关键相关的具体数字加入论据阐述中。同样是论据支撑，带有数字的要比宽泛的主观判断更具有说服力。

点线大纲在咨询公司中的广泛使用也彰显了咨询公司在项目上结果导向的风格。即使是在项目初期，当所有观点还处于假设状态时，团队内部也强调整个解决方案在结构和逻辑上的严谨性。项目负责人经常会拷问团队：在现有假设都成立的基础上，整个解决方案的逻辑是什么？故事线是这种交流的框架，而点线大纲是内部沟通故事线的主要呈现方式。故事线会随着假设的被证实或证伪而变化，点线大纲也会被多次改写直至确认最终版本。在这个过程中，点线大纲也成了团队内部沟通的核心工具之一。

9.2.5 高效商务沟通需要注意的细节

9.2.5.1 至简原则

大道至简。

——老子

大道至简。“至简”就是在保证高效的前提下将内容的复杂度降到最低，这也是商务交流的指导原则，而能够化繁为简是思辨者在高效沟通中必须具备的核心能力。“至简原则”要求通过换位思考、提炼和清晰阐述3个要素，全面、细致地探究商务沟通的核心和本质。培养化繁为简的能力绝非一日之功，需要有意识地磨炼提升。

著名设计师西格尔（Siegel）在《简法》（*Simple* ）一书中列举了发生在他身边惊人的复杂性：在摩根大通（JPMorgan Chase）的员工手册中，有100多条员工每天必须遵守的原则；在美妆店丝芙兰（SEPHORA），有近400种香水；在美国医疗服务的数据库里有15000多条诊断名称。

复杂同样占领了我们熟悉的空间，在衣食住行的各个方面，有太多的选择，而对于每种选择，都有各类大量的信息可供参考。打开知名电商的手机商城，选项多得目不暇接，手机下滑屏幕产品信息好像无穷尽。比如，手机淘宝首页中有20多个目录入口。在首页的中间二级子目录中又有20个链接。这种功能的视觉堆砌的确营造了品类丰富的感觉，但同时给消费者的选择带来很大的挑战。

简约风格与目前的消费趋势越来越吻合。“Less is More” [9] 的简约原则源于建筑学，“少就是多”要求用更少的信息来显示更多的内涵，此理念也逐渐被其他领域接受。美国咨询公司Outlaw Consulting对“80后”和“90后”消费者调研发现，主流消费者对商家的“直接和简化的沟通”是十分推崇的，并列举了美国符合简化原则的品牌。

中国的酒类品牌江小白与年轻消费者直接、简洁且有个性的交流也是可圈可点的成功营销案例。“我是江小白，生活很简单”的标语和简易的卡通形象切中了很多奋斗在都市的“80后”和“90后”青年的落寞、无奈（见图9-12）。商家直白的宣传手段抓住了酒类产品年轻化和个性化的消费趋势 [10] 。



图9-12 江小白简洁有个性的包装

至简大师、苹果之父史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）曾说：“聚焦就是要说‘不’。你必须学会说‘不’。聚焦的结果就是一个伟大的产品，这个产品整体的价值远超于所有部件加起来的总和。”苹果公司的产品就是提炼出来的最终结果。不要错误地认为给用户“更多”的产品或服务就是“更好”；在很多时候，我们“去除什么”更重要。

“少就是多”的观点不难被认同，要做到绝非易事。简洁的困难之处在于作为交流的主导者，我们被迫为听众事先做出关键性选择。在个性化被推崇的大潮下，预选风险不言而喻。如何平衡简单和个性化，是简化过程中必须面对的问题。

接下来，一起看看设计大师西格尔提炼出的关于简化的3大核心要素：换位思考、提炼和清晰阐述（见图9-13）。

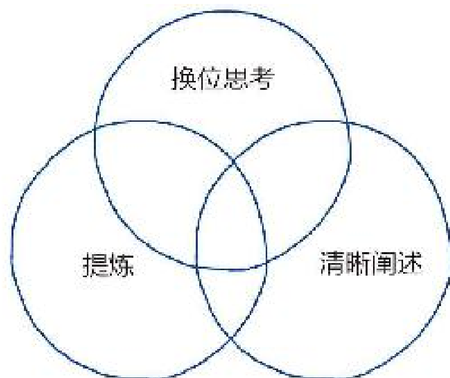


图9-13 简化的3大核心要素

换位思考：换位思考要求创业者从客户和听众的角度来看待自己的产品和服务，用心体会目标客户的需求和体验，用客户触点和路径设身处地地体会客户在产品全生命周期内可能提出的需求和遇到的问题。在交流的时候，创业者应从客户的角度去阐述，预先想清楚对客户需求和会遇到的问题的回应并及时沟通。

提炼：提炼需要我们反复磨炼沟通的内容。“少就是多”（Less is More），在不损失价值的情况下，给予消费者/听众最少的信息和选择。比如，美国非常受欢迎的线下店Trader Joe’s，还有最近进入中国的开市客（Costco），其成功的一个核心要素就是减少单品的数量。Trader Joe’s平均每个实体店只有4000个左右精选单品，是其他同类货场的1/10。这要求商家深谙消费者的购买标准和消费习惯，为消费者着想并提前为之做出选择。与选品相似，提炼在沟通中表现为不懈地总结归纳并迭代内容。提炼是个有意识的思考过程，也需要一定的创造力，在后续十大习惯的“总结提炼”的部分，我们将会对此进行更深入的探讨。

清晰阐述：清晰阐述要求有逻辑、温度和可信度的直白交流。沟通用语上用大白话而不是专业术语，不要听起来中规中矩、毫无特色或者只会“掉书袋”。在交流顺序上，开篇明义先说洞见，而不是流水账般絮叨很久，最后才说出结论。

“至简原则”要求我们通过换位思考、提炼和清晰阐述三大要素全面、细致地探究商务沟通的核心和本质；在洞悉核心和本质之后，又要求用平实的语言简洁而清晰地交流。

9.2.5.2 风格呈现：麦肯锡的200种蓝

本书中提供了很多沟通框架和模型，高效沟通绝非照本宣科就能取得效果。以麦肯锡正式交流的风格为例，上文提到“至简原则”在咨询实战中的一种商务诠释。

在麦肯锡公司有许多不成文的规范，比如对呈现形式的细节就有非常精确的要求。其中有一项是“杜绝花哨的颜色”，要求所有文本以蓝色冷色系为主。咨询师们需要绞尽脑汁用多种深浅不一的蓝色在文档中标识差异。

麦肯锡对呈现形式和风格的要求远不止于颜色。公司里经常听到不同版本的近乎鸡蛋里挑骨头的传说。某资深合伙人在项目会议室大发雷霆，甚至把印制的项目文稿扔在地上并踩踏，只因为厚厚的文档中有一页材料没有注明页码；几个团队的伙伴在内审PPT草稿，某项目经理严厉批评新人：“字号怎么能用14号，这个层级只能用12号！”新人泪流满面，经理依然不依不饶……虽说以上描述有些夸张，但这种对细节的完美近于偏执般的追求，已成为麦肯锡文化的重要组成部分并一直传承。

这里展示一张隐去客户具体内容的普通PPT文档[11]（见图9-14），我们来一起探究麦肯锡呈现的合格标准。

此页PPT呈现的是市场调研结果，并不是多维关键图谱。这样的展示页在文档里有很多，而大多都被埋在材料厚厚的附录中。即使这样的一张普通PPT，我们仔细观察它的细节，也会有所启发。

自上而下，从中心到周围依次看看其中的展示元素。

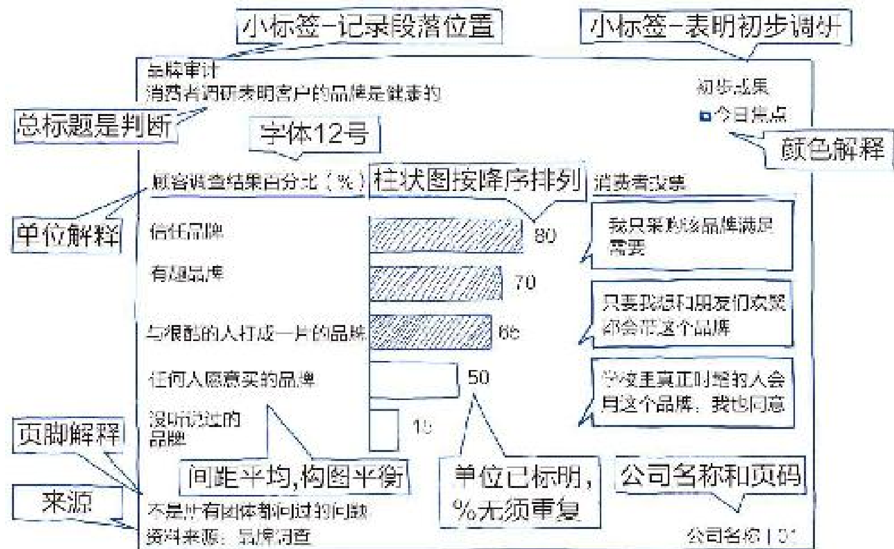


图9-14 PPT普通文档示例

标题： 在PPT每页最上面一行加粗的大字。每页PPT必须有标题，而且一定是有判断的句子，而不能是无判断的名词词组。标题给读者提供了本页展示的中心观点。如果标题是一个无判断的缺少观点的名词（如“市场调研结果”），读者就要被迫仔细看整篇内容从中自己提炼观点。这会大大提高沟通成本，并造成不必要的不确定性甚至引发读者的不满。例子里这个标题就是个判断句，明确告诉读者“消费者调研表明客户的品牌是健康的”。

图表： 图表是数字流程等在PPT中的视觉化，本页PPT的中心是一个柱状图。因为图表具有较强的视觉冲击效果和相对容易理解的优势，麦肯锡提倡用视觉化的图谱替代纯文本的数字。这个柱状图总结了调研的结果，并直接支持标题的核心论点。在制作PPT文档时，杜绝单纯地粘贴已有的图表，要依据“最简原则”对图表进行修改，任何与主题“品牌健康”不相关的数据点都没有包含在图谱中。为了让读者方便阅读，图表要做最基础的视觉增强，比如本页PPT中柱状图是按降序排列的。

颜色和字号： 颜色是指PPT上的色系，字号是主页上核心文字的大小。麦肯锡的PPT以蓝色冷色系为主，只有在特殊情况下才采取标红等方式突出要点。咨询师需要用不同的蓝色来表示强调或区分不同内容。其他战略咨询公司也有自己的主题颜色，同样有体系化地彰显公司品牌特色。与颜色相似，字号也要统一。除了大小标题和注释，正文一般都

用一样的字号。对字号的要求并不像颜色那样严格，另外，字号也会显示地域特色：比如德国办公室出品的PPT多用10号或12号小字体，密密麻麻地记录细节；而美国和中国等最常见的是14号字体。

小标题、出处和页码：上述示例中有很多细节的辅助标注，比如图表单位解释、初步成果的解释、段落位置的标记、出处和页码等。小标题提供了附加的辅助信息，便于阅读。咨询中十分重视数字的出处，要求任何数字和引用都必须标明来源。如果是根据自己的调研得出的结果，要标明出处是“团队调研”。页码也很重要，不管是什么样的文档，都必须标注页码，否则在与客户讲述具体内容的时候，尤其是通过电话会议沟通时，会给沟通带来不必要的麻烦。

其他视觉细节：咨询公司都十分重视展现的细节。文字和图形之间的行距一定要平均并对齐，参差不齐会显得极为草率和不专业。文字左对齐是最常见的；英文段落一般不需要两端对齐，以避免单词之间的间隔过大。如果有多个图或表，排列时要把最重要的自左向右或从上而下排列，这样符合大部分人的阅读顺序。还有更多更细节的要求，在这里只做简单列举，比如每页PPT的标题尽量不要超过一行，否则会在视觉上产生负面影响。汉字短小精练，在这方面就略占便宜，但英文就没那么幸运了，比如“管理”一词的中文只有两个字符，而“管理”的英文management就是10个字母，占去更多的空间，这也就意味着用英文写PPT的题目需要精减文字。

通过对一页普通PPT的展示分解，大家已经感受到麦肯锡在呈现上对细节管理的重视。风格没有对错，也没有最佳和唯一，在PPT逐渐被弱化的今天，多媒体甚至沉浸式的展示蔚然成风。但不管什么样的交流呈现方式和个性化风格，战略咨询公司所遵循的至简等原则，以及本章提到的金字塔原则、故事线、SCP叙述框架和点线大纲等工具，仍然对职场精英提升自身交流能力具有极高的借鉴意义。

综上所述，新麦肯锡五步法从项目管理的角度，端到端地串起战略项目解决方案从开始定义问题到最后交付的5个关键步骤。

最后，我们要特别说明一下新麦肯锡五步法在应用场景上存在的局限。

如前所述，新麦肯锡五步法不仅是一种高效的项目运作方法，也是解决问题普遍适用的方法论之一。但新麦肯锡五步法绝非唯一的方法，在某些特定场景下，它甚至不是最有效的方法。

新麦肯锡五步法擅长解决没有过往先例的至难的战略性问题，能让团队充满信心地快速认知和学习，大胆假设并仔细验证后快速生成最佳解决方案。

然而，新麦肯锡五步法是认知方法论，它只能加速知识技能的学习，但并不等同于具体的知识技能。当面对常见的重复性的专业问题时，更好的选择是咨询已经拥有扎实知识储备的专家。专家们厚积薄发地体系化学习某一细分领域，并经过多年实践的磨炼，会用行业最佳解决方案来快速解决具体问题。可以用新麦肯锡五步法从定义问题开始讨论是不是应该去火星殖民，但载人去火星的火箭助推器的高温叶片设计项目应该由专家来主导。

战略思维与专业技能不仅不冲突，而且相辅相成。如果专家们能够在自己扎实的知识储备的基础上，敞开心扉接受并纯熟地应用新麦肯锡五步法这样自上而下的战略思维方式，那么他们就会成为既了解科技的潜能又有战略高度的职场上最受追捧的复合型人才。

敢于求知。

——伊曼努尔·康德

人分为两类：思辨者和吃瓜群众。具备结构化战略思维能力的思辨者面对VUCA世界总是睁着好奇的双眼，孜孜不倦地想要看清周边发生的事情，形成自己的观点，并做出力所能及的改变。吃瓜群众则选择了简单而轻松的路径：放弃深度思考，停留在被动接受信息、人云亦云的“吃瓜”状态。

虽然吃瓜群众拥有无须烧脑的快乐，但只有思辨者能够“想清楚”“说明白”并“做到位”，凭借绝对优势在惨烈竞争中胜出，引领这个VUCA时代。美国学者格伦·罗杰斯（Glenn Rogers）从9个维度阐述思辨者的优势：清晰度（Clarity）、准确度（Accuracy）、精准度（Precision）、相关性（Relevance）、重要性（Significance）、深度（Depth）、广度（Breadth）、公正性（Fairness）和逻辑正确程度（Logical Correctness）。另外一位美国学者特拉维斯·霍利迪（Travis Holiday）从做事目标导向层面定义了思辨者的四大特色：自我方向性（Self-Direction）、自我纪律约束（Self-Discipline）、自我审视监督（SelfMonitoring）和自我修正（Self-Correction）。

那么，在日常工作和生活中如何培养结构化战略思维习惯，并用来指导自己的行为呢？

序言中提到麦肯锡公司是跨界斜杠们聚集的地方，这与公司的人才筛选和培养方式密切相关。麦肯锡公司的价值观，除了给客户提供独特可持续的价值提升，还强调个人的发展，把培养思辨者当成公司最重要的使命之一。公司愿景一栏明确写着：麦肯锡旨在“建立一个有吸引力、能帮助成长、令人兴奋并能留住卓越人才的伟大公司”。这种提法十分独特。公司愿景把“卓越人才”放在第一位，而公司是因为吸引并服务好这些人才才变得伟大。

麦肯锡公司的“秘密武器”之一即其独特的人才机制，包括培训体系、沉浸式的导师制度和著名的“非升即出”末位淘汰筛选机制等。当理

性思辨融入企业DNA，就会产生超强的协同力，麦肯锡团队的能力远远大于聪明人个体能力的叠加。经过历代麦肯锡人坚持不懈的贯彻，公司形成了一个可持续的思辨者共赢的健康生态。

本章借鉴麦肯锡公司内部人才发展的要点和经验，提炼出十个培养结构化战略思维需要养成的重要习惯，帮助大家从点滴做起，全面学习并内化知识要点，最终成为真正的思辨者。这些习惯很多也是公司内部的常用语，大家可以见微知著，从中了解麦肯锡部分企业文化的精髓。

10.1 反对的责任

我真希望能够大胆地说出自己的看法。

——某企业员工

“反对的责任”是指在公司内部的交流中，要勇于说出自己的不同意见，而这种异议的提出不再是员工的选择而是应尽的责任。换句话说，如果你有不同想法或掌握关键数据却迫于各种压力而沉默不语，就是一种重大失职。“反对的责任”是被麦肯锡尊为公司文化基石的重要原则，也是个人培养结构化战略思维的重要举措。

要想把坚持“反对的责任”作为个人习惯，首先要求我们要有自己独立的判断。在新麦肯锡五步法全流程中，思辨者会主动思考各个环节的合理性并及时提出自己的意见。我们到底在解决什么问题？解决这个问题的方法是否符合MECE原则，有没有其他更好的解法？各种假设论证的过程是否合理？交付中会遇到什么样的问题？等等。在第3章“数字都是骗人的”中提到过思辨者会习惯性地挑战关键数据，并学会用各种快捷的方法验证。当数字被证实有误的时候，思辨者也会毫无保留地指出。

“反对的责任”有利于思辨者提升结构化思维的能力。提出不同意见需要用到之前提到的原则和框架。不同的意见可能是判断也可能是假设。如果是假设，就需要思辨者阐明如何用数据和强逻辑来“小心求证”。如果要表达的是经过验证的真知灼见，就要采取高效的沟通方法。不同意见的沟通，可利用故事线和SCP等结构作为交流框架，按照换位思考、提炼和清晰阐述等要素优化沟通内容和方式。这样会把更多的精力放在问题本身，真正做到“对事不对人”，久而久之，结构化战略思维

的能力自然会提升。

结构化战略思维的能力也会反哺“反对的责任”习惯的养成。它能从根本上打破由于专业性缺乏而造成的沉默，端正“问题观”，从而成为一个解决问题的思辨者。本书介绍的“切”的技巧和MECE原则，让思辨者有足够的工具和自信来面对任何复杂的问题和挑战。虽然别人比自己更懂、拥有更多的经验和专业知识，但由于我们掌握了结构化战略思维，至少可以从逻辑和数字维度进行讨论。

“反对的责任”对企业来说也至关重要。如果企业内部只能听到一种声音，那么这样做出的决策是危险的。企业缺少不同的声音也就失去了预警机制。历史上有太多一意孤行、终酿大祸的例子。例如，1977年的荷兰KLM航空和美国Pan Am 747泛美航空客机空中相撞事件。此次空难夺走了583条生命，至今依然是现代民航史上最大、最惨烈的空难。当时KLM的机长是明星飞行员兼飞行培训师，而民航系统又盛行“不能挑战机长”的文化，以致当副驾驶看到问题战战兢兢提出疑问的时候，机长置若罔闻，本应减速却加速飞行，最终两架飞机在空中相撞，酿成大祸。

一些先进的公司很早就有意识地培养高管独立思考并勇于表达不同观点的特质。谷歌就大力引进麦肯锡的“反对的责任”理念，贯彻“对事不对人”的做事风格，在讨论中鼓励和容忍不同观点，从而确保讨论出高质量的解决方案。麦肯锡公司的组织架构和文化上的相关举措也被广泛学习。公司相对扁平的组织架构、平等包容的文化和项目流程管理方法等都确保提出反对意见的成员得到足够的保护甚至激励。只有当“反对的责任”成为组织文化和行为规范的重要组成部分之后，内部百家争鸣般畅所欲言的健康场域才会逐渐形成。

10.2 解决正确的问题

我们的失败往往不是因为我们为正确的问题给出了错误的答案，更多的是因为我们解决了错误的问题。

——罗素·艾可夫

解决正确的问题是指在着手解决问题之前要明确问题本身的正确

性，杜绝方向性错误。前文提到麦肯锡团队十分重视定义问题，在新麦肯锡五步法的第一步“定义问题”上投入大量的资源。中国古语中所说的缘木求鱼、南辕北辙和英文中常说的“小狗叫错了树”（Bark the Wrong Tree）都是讲在解决问题的初期，弄清楚问题往往比解决方案本身还重要，因为“失之毫厘，谬以千里”，方向性错误危害巨大。

解决错误的问题从来都是做事的大忌。作为一个指导原则，思辨者在没有确认问题定义的情况下，要坚决避免大规模具体问题解决层面的资源投入。

在第5章“定义问题”中，对如何定义并解决正确的问题有体系化的讲解，这里就不再赘述。作为一种习惯，解决正确的问题要求我们经常反思自己正在做的事情和初衷有无偏误。

经常阶段性反思问题的正确性是思辨者的良好习惯。日常工作中，我们常常忙于做事，久而久之甚至忘记了自己忙碌的缘由。随着时间的推移，之前判断的基础很可能已经发生变化，导致行动与目标脱节。思辨者要有意识地定期反思自己思考的过程，经常问自己“为什么”这么想或这么做，这样会及时发现变化并及时修正方向性偏误。曾子曰：“吾日三省吾身。”就是指多次反省自己思考的过程。

思辨者通过自我拷问“为什么”避免无意义的资源浪费。在讨论问题时，有时会思路过度发散或沉浸在实施细节无法自拔而导致效率低下。这时问自己或团队：

“我们在解决什么问题？”

这样就有机会反思目前讨论问题的相关性，避免资源浪费的同时把讨论带回正确的路径。面对复杂而重大的战略问题，思辨者定期复盘过去判断的逻辑，重新审视问题，挑战每个假设或判断，有时会有意想不到的收获。

10.3 下一层面的细节

根深不怕风摇动。

——中国谚语

追求下一层面的细节是对思维深度的不断拓展。丹尼尔·卡尼曼教授

在阐述以直觉和感性为基础的系统1“快速思考”和理性的系统2“慢速思考”的时候，明确指出尽管大多数人自称能用系统2来思考，其实都是自吹自擂[12]。

下一层面的细节要求思辨者要意识到大脑系统1“快速思考”蒙蔽人们的伎俩，在思考的同时启动系统2“慢性思考”，深入探究问题背后的根本原因。

大脑的系统1“快速思考”是本能的快速决策。卡尼曼教授举出了一个经典例子：一个棒球棍和一个棒球一共1.10美元，已知球棍比球贵1美元，我们脑子里会马上跳出球棍1美元、球0.1美元的错误答案。尽管很快会纠正这种错误，但第一时间脑海中总是出现这个简单而错误的答案。

系统1快速思考是自动的、永远在线的。只有系统1快速思考面临困境时，系统2理性慢速思考才得以开启。卡尼曼教授建议大家，当面临选择或判断时，应该把直觉和情感放下，要有意识地训练自己用系统2来思考。下一层面的细节要求我们意识到系统1的局限性，有意识地开启系统2慢性思考，遇到问题不停留在快速的草率答案里，深“挖”根源，深究细节。

现实中，大脑的系统1快速思考造就了很多所答非所问的场景，让人们满足于浅尝即止的谬论中。比如“苹果为什么从树上落下来”，几千年来人们都回答“因为苹果熟了”，这种谬误一直持续到苹果砸在了牛顿的头上。“为什么苹果熟了就要落下”，只把问题再深“挖”一点点，就足够开启牛顿对地球引力的探究。

再如，看到某人大喊大叫等异常行为，都会好奇地问“为什么”。只要被告知此人有多年精神病史，听众似乎一下子就能理解这个人的行为。可仔细想想，“有病”真的可以解释这种非正常行为吗？大脑“方便”地妥协了，阻止人们对发病真实诱因更深的探究，更别说做出预防发病的任何举措了。

“有病才做出病态的行为”是典型的一种循环论证（Petitio Principii或Begging the Question）。论据不过是在重复之前所做的假设，而完全没有提供支持的论点。

还有个有趣的例子。

小朋友好奇地问妈妈：“为什么超人能飞起来？”

妈妈回答：“因为他是超人啊！”

小朋友接着问："为什么他是超人呢？"

妈妈说："因为他有超过寻常人的能力啊，他能飞！"

小朋友似乎明白了……

类似的荒谬逻辑在问题层面不停地循环，用问题的假设前提来回答问题本身，而没有深入探究真正的原因。

下一层面的细节还要求思辨者拒绝"假大空"言论。在战略和战术落地的讨论中，经常能听到放之四海而皆准却缺乏思维深度、敷衍塞责的空话，比如"在正确的时间，正确的地点，做正确的事情""今晚要吃好吃的"，等等。

从严格意义上讲，"今晚要吃好吃的"本身就是缺乏营养的表达，修辞上称之为赘述，毕竟没有人会主动选择难吃的食物。那"好吃的"的下一层面的细节是什么呢？菜系、口味、咸度、色泽、香气，甚至食物热量等都是可能考虑的因素。当定义好了"好吃的"，选择饭店和吃饭的流程就是再下一层面的细节，如在哪儿吃、跟谁吃、什么时间、座次以及菜品和上菜次序等。

下一层面的细节要求对问题做至少两个层次的深度挖掘才算及格，这也是对思维深度的基本要求。对于关键而复杂的问题，MECE切分的"3–3"原则，也就是面对任何问题，能用维度准确"切"分，然后再纵向深入"挖"到至少第3层的细节。完成一次完整分解之后，要求跳出已有的逻辑框架，从全新的维度再做2次及以上类似的"切"和"挖"的练习，建造3个不同的"逻辑树"，便于对已有方案进一步改进。

10.4 总结提炼

所有事情都应尽量简化，但不能损失原味。

——爱因斯坦

总结提炼的英文单词"synthesize"本意是"合成"，在结构化战略思维的语境里，它是指面对海量信息能萃取出洞见的能力，也是在培养新人时最常用的一个词语。

总结提炼的核心是简化，但不是粗暴的单纯减法。总结提炼的目的是抽丝剥茧、寻求真知的提炼，要求把复杂的情况挑"干货"，即用浅显

易懂平实的语言表述清楚，而不是损失本身内涵、完整性和准确度的洞见流失[13]（见图10-1）。

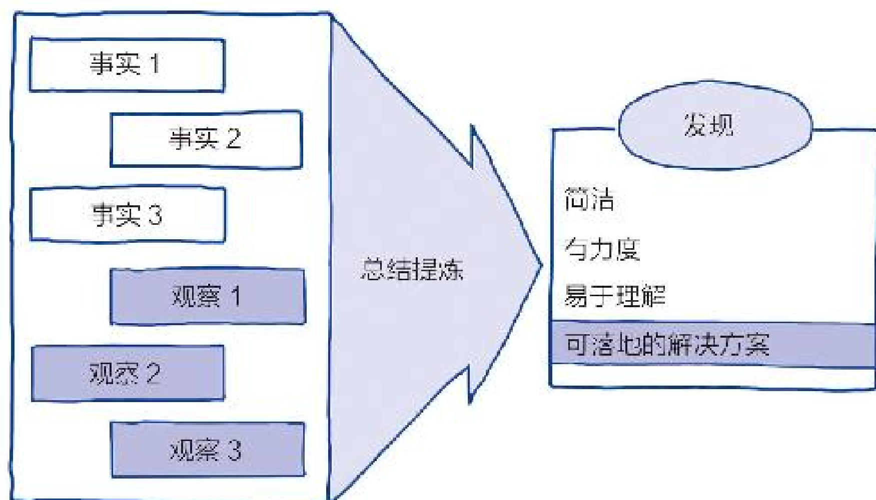


图10-1 总结提炼的黑盒子

总结提炼是带有艺术性的思维过程，并不完全靠技巧，需要长时间、有意识的练习。给别人讲述核心要点会强迫我们内化信息并用对方能听懂的语言将其重构，是练习总结提炼的好方法。之前提到的口头陈述中的“电梯陈述”、故事线和点线大纲都是很好的工具。比如，在战略项目中，咨询团队成员时刻都会问自己，如果现在客户或领导突然出现在面前并要求对项目进行口头汇报，自己能不能有条不紊地完成30~60秒的电梯陈述？又有哪些关键洞见和决策点需要重点沟通？在工作和生活中养成类似的习惯，假以时日，总结提炼的能力就会有所提升。

MECE原则、归纳法和演绎法都是总结提炼的宝器。但由于每个人对问题的切分角度、知识背景和经历不同，所产生洞见的路径也会有所差异。在战略管理实操中，经常发生从不同的路径出发却殊途同归，最终找到相似解法的情况。

总结提炼也是确保交流的便利和清晰的手段。在接收新信息的时候，大脑每次能记住的内容数量呈阶梯递减趋势，并且存在很难突破的上限。心理学家通过反复测试，找到一个神奇的数字7。也就是说，听众最多能记住7个要点，当讲第8个要点的时候，不管讲得多么生动，听众基本也是左耳进右耳出。

然而，对大多数人来说，记住7个要点并不容易。心理学家拉比诺维奇（Rabinovich）和比克（Bick）用实验证明，一次记住3个要点最容易，记住7个要点需要比记住3个要点多15倍的努力，而记住10个要点就需要比记住3个要点多50倍的努力！所以，不能一下子输出太多的内容，小份高频的输入才有利于听众记忆。

追求极致的麦肯锡对总结提炼的要求是要简化到几个要点呢？自然就是最容易记住的3点。有个笑话说，麦肯锡内部发言的开场白都一样，都是清一色的“我有3点看法……”如果有第4个要点要说，那就拆分成3a和3b，依然是以“我有3点看法”开场，然后补充“第3点分为两部分”。

把复杂的问题拆分成简单明了符合MECE原则的3点绝非易事。个人和团队在头脑风暴时，要反复推进思考深度并提炼总结，最后才能达到简洁、有深度、容易理解又可行动的洞见。

10.5 第一天的答案

只有两种可能的结果：如果实验证明假设是正确的，那么你就找到了一个规律；如果证明是错误的，那么你就有了一个新发现。

——恩里科·费米

作为习惯，“第一天的答案”要求我们在面对不熟悉的问题时，要在相对短的时间内（1天以内）快速形成初步思路并与相关人员分享，推进问题解决进程。“第一天的答案”是在时间压力下运用结构化战略思维方法的典型场景，充分显示个体的独立、高效和全面的思辨能力。将“第一天的答案”自觉地应用并形成习惯，可以人为制造紧迫感，加快解决问题的节奏，促使我们以结果为导向、从多角度体系化地思考和处理问题。

生成“第一天的答案”的习惯与熟悉的自下而上专业思维和学习方法相悖，因此也需要我们有意识地培养。在第2章讲述结构化战略思维核心概念的时候，提到平时人们最熟悉的“专业思维”：学习新知识的时候大多数是厚积薄发的自下而上的线性过程，把所有底层（“下”）细节知识点都掌握了再来提炼对整体的理解（“上”）。在这种学习惯性里，当

面临全新的问题时，由于需要掌握的知识点比较多，往往会给自己相对长的时间去做诸如基础调研等线性的学习。

然而，在高节奏的VUCA时代，留给每次机会的时间窗口越来越短。线性学习习惯催生了固有的认知模式：只有学全学透了之后才能表达观点。“知之为知之，不知为不知”，所以在不懂专业的时候，我们要拒绝讨论。在很多时候，这意味着机会的丧失。

“第一天的答案”在麦肯锡这样的战略咨询公司是项目初期最关键的交付物。要求团队在信息匮乏和时间紧迫的压力下（项目的开始1～3天），完成定义问题、结构化分析和提出假设，并整理好初步整体思路用于关键沟通。“第一天的答案”具体的交付物包括解决问题的逻辑框架和初步假设列表。它在项目中起到承上启下的重要作用，是解决方案的初稿。由于时间紧迫，初稿不可能建立在细致的实地调研基础上，而是一次完全以假设为前提的逻辑思维演练。本书第6章和第7章新麦肯锡五步法“结构化分析”和“提出假设”部分已有较详尽的阐述。

“第一天的答案”可以广泛应用于日常工作场景。比如，领导布置了新的调研工作，要有意识地要求自己能在短时间内（比如2～3小时内），形成以假设为前提的初步思路，包括调研的框架和初步假设，并与领导做初步方向性沟通。做到这一点，能充分显示我们独立、高效和全面的思维能力，也会让我们在竞争中脱颖而出。

10.6 问正确的问题

电影《黑客帝国》中有一段经典对白，当时，人类反抗组织船长墨菲斯被探长们抓捕并遭受了严刑拷问，大反派史密斯探长给墨菲斯打了麻醉注射药物让他说真话，自己却只高谈阔论对人类的各种不满。审问并没有审出人类反抗组织的具体位置，史密斯探长大怒并责问为什么注射的药剂不起作用。在场的布朗探长无可奈何地看了他一眼，回答道：“可能我们正在问错误的问题……”

“问正确的问题”是指在讨论或调研的过程中，管理者能够根据具体上下文深入探究关键信息点的作用，通过问相关问题能加深对问题本身的理解，并最终产生商业洞见的一种能力。

“问正确的问题”对提问者的综合素质有较高的要求，是提问者具有思考深度的体现，也是掌握结构化战略思维后能够顺利推进项目的关

键。在对要解决的问题定义本身理解无误的前提下，问正确的问题可以引导更深入的讨论。这种纵深或横向“挖”的深度思考能力，经常会产出之前提到的“下一层面的细节”，帮助我们提炼出真正的洞见。而缺少了这种问问题的能力，之前所有切分等技巧都只会停留在形式上的敷衍层面。

“问正确的问题”不光是深化讨论的工具，还有启发创造力的功效。美国知名撰稿人沃伦·贝格尔（Warren Berger）在畅销书《绝佳提问》[14] 里把“美丽问题”定义为任何挑战已有成见的勇敢问题。比如，为什么我们过去20年都一成不变地这样做事情？如果我们也试试X或Y会怎么样？成功的创业者往往具有这种问“美丽问题”的能力，因为这些人的主要职责就是冲击和创新，用更好的方法解决已有或全新的市场需求。

300年前，苹果砸在牛顿的头上，牛顿追问“为什么”才有了后来的经典理论；19世纪末，德国物理学家伦琴（Roentgen）做常规实验时发现了穿透厚书本的射线，追问之后发现了X光；20世纪40年代，埃德温·兰德（Edwin Land）听到3岁女儿问“为什么照相要等相片呢”，于是就有了设计宝丽来（Polaroid）快速成像的灵感。这样的例子数不胜数。

如果缺少了最佳提问的能力，就算苹果砸在头上，吃货们最多也只是“嗷”一声喊疼后，将苹果捡起来开心地吃掉了。

10.7 认为还是知道

教育不是关于你已经记住多少，甚至不是你能知道多少。它其实是能让我们分清知道和不知道的能力。

——阿纳托尔·法朗士

思辨者深知“认为”和“知道”是处于认知两个端点的标志性状态。“认为”是起点，是由观察或思考而引发的主观判断或猜测；而“知道”是科学探究的阶段性成果，是真知和洞见。

作为一种习惯，思辨者要有意识地区分“认为”和“知道”并锲而不舍地向“知道”无限靠近。结构化战略思维虽然提倡大胆假设，但到调研的中后期会要求假设都经过仔细验证，要么升级为真知，要么被放弃。滞留在“认为”的假设阶段是危险的，而混淆了假设和真知，危害将更大。

虽然真知得来不易，但思辨者会经常挑战已有的判断，追问到底是“认为”还是“知道”，并努力运用真知和洞见作为做事的基础。

缺乏思辨能力的人在讨论问题的时候，常常将“认为”和“知道”混淆，把假设当成真知。“认为”成本极低而且容易产出，英文描述其为“Lip Service”，就是仅需动动嘴唇而无须用行动支持的简单服务。再加上之前提到的类似确认偏误的认知误区，人们习惯于把未验证的假设粉饰成有理有据的真知，造成严重后果。

在工作场景下，我们很多时候看到的是“认为”主导的场景。由于主观判断盛行，就很难做到“对事不对人”。当两方为“认为”争执难分高下的时候，只能是“有理就在声高”或借助官职高低等与问题本身并不相关的因素做出决策。管理者应该提升结构化战略思维的能力，明辨假设或洞见，只有这样，对于不同观点的讨论焦点才会集中在逻辑和数字层面，也更具有职业精神。

10.8 移动时间轴

未来已来，只是不均衡地分布在当下。

——威廉·吉布森

“未来已来”，如果我们能找到现实中未来的碎片并连接它们，就可以看到未来的面容。

移动时间轴是思辨者预见未来的尝试。思辨者运用结构化战略思维，利用已知的数据和洞见，凭借强大的逻辑向前推动时间轴，在大多数情况下可以清晰地分析未来的多种可能性，并推测每种可能性真正发生的概率。

移动时间轴把未来的可能性当作已知来思考，尤其在重大决策之前，这是问题分析中必要的一环。比如在大规模市场调研之前，花时间再次审视计划是否周全，细节是否都到位，有没有其他符合MECE原则的可能性，最后还要问一个“然后又怎么样”的问题。向前移动时间轴，假设已经做完了调研，结果是产品品牌的意识很强，然后又怎么样？下一步应该怎么操作？如果品牌意识弱呢？

即使这些事情都做了，能不能保证期望的结果产生？还有哪些因素

没考虑？向前移动时间轴时，我们期望最好的结果，但要为最差的结果做准备，有意识地在计划中规避风险和能预见的陷阱。在时间压力下，思辨者永远不可能拥有完美数据或穷尽所有可能，但要依赖现阶段已有的信息和强大的逻辑推演，为未来做准备。

史蒂夫·乔布斯说过："只有往回看的时候你才能看到成功的关键点，往前看却是一片茫然。因此你必须相信那些未来的关键点会连接起来。你必须相信你的那些所谓的直觉、命运、生命、因果等。这种信任从来没让我失望过，也真的彻底改变我的生活。"

乔布斯是个能移动时间轴的伟大思辨者。

10.9 数字和逻辑

事实是思辨的基石；逻辑是把事实黏结在一起的水泥。

——《关键思维能力》[15]

思辨者是理性客观重视数字和逻辑的群体。他们不会轻易地说出"不明觉厉"，更不会"人云亦云"。理性客观是主观臆断的对立面，任何假设到洞见都要通过数字和逻辑来验证。思辨者善于用数字和事实支持想法，而这个支持的过程经得住最严格的逻辑拷问。思辨者往往会全方位了解数据的作用、局限和陷阱，也懂得讨论逻辑应用（如归纳法和演绎法）及其误区。本书贯穿对数字和逻辑的讨论，这里不再赘述。

对数字和逻辑的钟爱并不意味着思辨者会对人类"感性"麻痹和抵触。序言中引用过西方学者舍恩伯格关于人类和人工智能赋能的机器的最终区别是"人类的本能、敢于冒险、巧合事件和错误"。正是这些特性使我们更充满生命力和想象力。从思辨者的视角来看，理性和感性之间并不存在不可跨越的鸿沟。如今人们已经开始用数字和逻辑主导的科学方法试图解释甚至量化感性世界。芝加哥大学诺贝尔经济学奖得主理查德·塞勒（Richard Thaler）[16] 率先用数学模型来量化人们在决策中的"不理性"，他将之称为"可预测的非理性"（Predictable Irrationality），其影响因素包括所有权、自信和公平等。

思辨者也应意识到由于人类认知和技术的局限，许多问题（比如宇宙起源）运用已有数字和逻辑并不能得以完美解决。正是这种局限和挑

战激励着思辨者锲而不舍地探究。最后要指出的是，在推崇理性科学的同时，要考虑文化的差异，找到恰当的、高效的交流方式会事半功倍。

10.10 知道边界

人必须知道自己的边界。

——克林特·伊斯特伍德《紧急搜捕令》

思辨者要知道边界。这意味着思辨者要时刻提醒自己不仅要知道自己知识和能力的外沿，还要对人类认知的局限有足够的认识。

多种认知偏误会直接影响理性思考的正确性，比如确认偏误（Confirmation Bias）、自我服务偏误（Self Serving Bias）、厌恶损失偏误（Loss Aversion）和过度自信偏误（Overconf idence Bias）等。这里简单介绍几个最重要的偏误。更多关于认知偏误的描述，推荐丹尼尔·卡尼曼的《思考，快与慢》和美国作者玛格丽特·赫弗南（Margaret Heffernan）的《有意无视》[17]。

确认偏误 是生活中最常见的一种误判。每人对支持自己主张和猜想的数据点有天然的好感。我们经常在脑中选择性地回忆搜集有利的细节而忽略矛盾的资讯，并加以片面诠释。比如面对传闻“惯用左手的人更聪明”，我们开始选择性地细数脑海中所有惯用左手的名人：凯撒大帝、圣女贞德、拿破仑、爱因斯坦等，营造了一个“数字说话”的错觉。当我们确信了此判断之后，就戴了有色眼镜“选择性”地筛选有利的个案，忽略了大多数惯用右手的聪明人的个例。当再看到惯用左手的聪明人时，每一次都会更坚定之前的判断，进入确认偏误的死循环。

其他偏误也相当有害，比如自我服务偏误 。典型的例子是人们习惯于把成功归因于内部因素，如能力和努力；而把失败归因于外部因素，如运气和任务难度。因此，在检验事实论据的时候做不到真正的客观。常听到失败的创业者认为“市场大环境不好”，而不愿意深入复盘深层面的失误。自我服务偏误还表现在人们不愿意费力去审视所有可能的解释，而愿意接受大脑中想到的第一个简单逻辑，并且坚信这个逻辑是正确的。自我服务偏误和前面提到的确认偏误常常会一起出现，造就了很多自以为是的商界狂人。

除了各种偏误，思辨者还会注意到阐述视角对结论的影响。由于视角不同，对同样的事情很可能会产生完全不同的判断。比如生产牙齿护理产品A的厂家对100个医生做调研，结果是80%的医生推荐此产品，20%的医生不推荐。对这个结果，不同的阐述视角就会有质的区别。

正向积极："牙齿护理产品A是好产品，80%的医生都推荐！"

负向消极："牙齿护理产品A有风险，20%的医生持否定态度，不推荐使用。"

思辨者要意识到，尽管只有一组数据，但两种不同的阐述视角可以支持完全不同的两种结论。

只有当意识到偏误和阐述视角等认知边界的存在，才能在判断时做出及时调整。美国学者企业家戴夫·格雷（Dave Gary）在《阈限思维》（*Liminal Thinking*）[18] 中给出从思维变化入手改变生活方式的至简三步：认识到自我的无知，寻求深度理解，在理解后做不同的事情。其中，认识到自我的无知是至关重要的第一步。

结语 成长的痛

人生最大的遗憾，莫过于梦想的泯灭和天分的浪费。

——周国元

麦肯锡结构化战略思维是后天习得的技能。而这个学习的过程绝非易事，是一个不舒服甚至痛苦的过程。许多麦肯锡前同事在聊起当初刚加入麦肯锡公司，尤其是谈到最开始6个月的经历时，“不适应”“不理解”“几乎放弃”甚至“怀疑人生”等词汇是高频率被提及的。

对于像我这样在加入麦肯锡之前有近十年专业经验的咨询老兵来说，学习和适应的过程非但没有缩短，反而变得更有挑战性，也更加艰难。曾经是大数据专家的我很难放下过去固有的专家思路，也就无法敞开心扉全面接受自上而下的全新方法论。刚开始在麦肯锡工作的时候，在我看来，“假设为前提”无非是一群故作聪明的年轻人在装模作样地拍脑袋，那些在头脑风暴中浪费的时间还不如节省下来，让我用专业知识来解决手中具体的问题。

这种专家的自豪和固化思维在很大程度上限制了我面对战略问题时思考的深度和创造性。屡次受挫后，我一度怀疑自己内在的能力，是否缺乏麦肯锡所信奉的思辨能力。在我最艰难的时候，我的导师也是项目负责的合伙人曾一语点醒梦中人，他告诉我要“Un-learn”，即放下以前的专业包袱，用一双全新的眼睛来看待所有问题。导师最后说：“当Un-learn之后，在你完全掌握了麦肯锡方法论的时候，以前的专业知识会自然而然地回到你身边，你更会触类旁通，成为一个真正的快速学习者。到那个时候，你将会是公司最有价值的资产。”回想起来，导师的这句话说的就是自上而下和自下而上两种方法论的辩证统一。

成长的痛是学习结构化战略思维的必经之路。也只有这种“痛”才是我们成长的明证。

出逃的唐僧

《西游记》中有个反复出现的情节：孙悟空打不过妖怪要去叫救兵

之前，他总担心师父的安危，便在地上用金箍棒画一个圆圈，然后告诉师父待在里面不要出去。据说这个肉眼看不见的圆圈有法力，各种妖魔鬼怪都不能穿过。可不知道为什么，唐僧就是不听话要跑出圈外，然后险象环生，总落得被妖怪捉去、要被煎煮烹炸的结果。

起初总有点想不明白：有大智慧的唐僧应该不会重复犯这种低级错误吧。而且这个金箍棒画的圆形“防火墙”逻辑上也经不起推敲。如果画圈就能驱妖，唐僧师徒一路上根本不会有什么磨难，只要孙悟空边走边画就可以安全抵达天竺啦！而这并没有发生。

后来顿悟，唐僧跑出圈的真正原因只能是那地上的圆圈根本没有什么保护法力！圆圈本不存在，都是孙悟空编造出来用以安抚师父面对妖怪的恐惧的，同时也确保手无缚鸡之力的唐僧不会乱跑以致走丢。如果是这样，我们可以尽情脑补一下睿智的唐僧看孙悟空画圈时的纠结和仓皇逃遁时的无奈。

就如同画地为牢，现实中，我们又何尝不是在各种臆想出来的圆圈中寻求舒适和安慰呢？圆圈里是我们熟悉的已知世界，而圈外则是那个广袤无垠的未知和挑战领域。而本书所述的结构化战略思维就是突围的向导。我们要做个如唐僧般睿智的思辨者。

地上的“圆圈”本不存在，看清楚方向后迈步向前就好。

改变，就趁现在

世界上能够生存下来的物种，并不是那些最强壮或最聪明的。而是那些可以适应变化的，能善用周围的物资并合作来对抗共同的威胁。

——达尔文

结构化战略思维至关重要，可在现在的职场，结构化战略思维还是相对稀缺的一种个人核心能力。很多管理者是过去20年中国经济高速发展中冲出的赢家。当市场百废待兴增量无穷的时候，靠野蛮生长都可以迅速形成规模并积累财富。这导致了成功的企业高管多是攻坚克难的硬汉，在相对简单的市场环境和旺盛需求下，靠着远见（或运气）和超强的执行力（或军事化管理）打下江山。然而，随着市场的成熟，各个赛道增量殆尽，大家都在竞争存量。这时，精细化管理是必然的方向，也

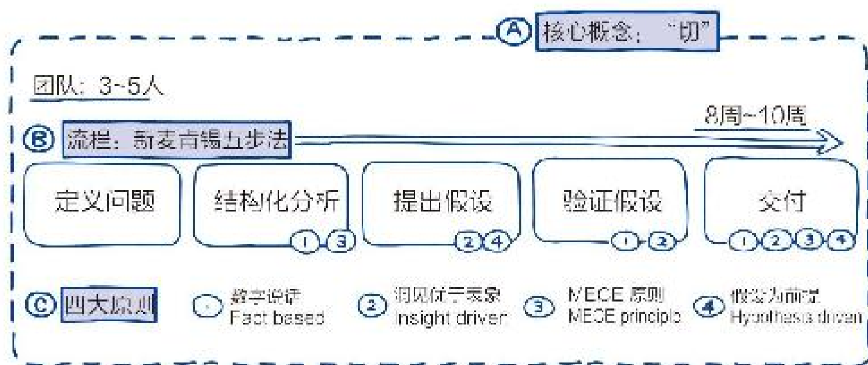
对管理者的能力提出了更高的要求。要能够快速学习和认知，要能跨界思考。

结构化战略思维和实践是一把拨云见日的利器。当掌握了这套方法，便可以自信地面对任何难题。这种自信并不是来自高深的专业知识和过往的经历，而是来源于自身解决问题的能力。

读完这本小册子，愿大家有所启发，有所收获，有所冲击。但最重要的是，有所改变 。

附录 知识要点图解卡片

卡片1：结构化战略思维整体框架



描述

结构化战略思维 是批判性思维的一种存在形态，也是一套以数字和逻辑为基础的理性科学方法论和实用方法；“结构化”是手段，而“战略”是问题属性和高度。面对至难的企业战略问题，麦肯锡典型的项目组由3~5人构成，用8~10周的时间，经过新麦肯锡五步法全流程，并贯彻四大原则，最终成功解决此战略问题。

练习

请在最近半年的实际工作中找到一个自己主导或参与的短期项目（已完成的项目优先），按照以上A、B、C三大类内容进行复盘：是否运用了“切”的理念和新麦肯锡五步法和四大原则？简略描述问题，总结可提升的关键点并与团队分享和讨论。

卡片2：“切”与MECE原则

MECE全称“Mutually Exclusive Collectively Exhaustive”
中文意思是“相互独立，完全穷尽”

MECE 原则要求切分后要达到如下要求。

1.子分类相互独立无重叠

2.子分类加起来穷尽全部可能

描述

“切” 是结构化分析的昵称，是分析问题时抽丝剥茧的利刃，也是结构化战略思维的核心概念；而切分必须符合**MECE** 原则。维度与“切”相辅相成不可分割，维度就是切分的角度。“3–3原则”是结构化分析的高要求：面对问题能用维度准确“切”分，然后再纵向深入“挖”到至少第三层的细节。完成第一次分解之后，能跳出已有的逻辑框架，再从全新的维度做二次或以上类似的“切”和“挖”的练习，最终形成三个不同的“逻辑树”。

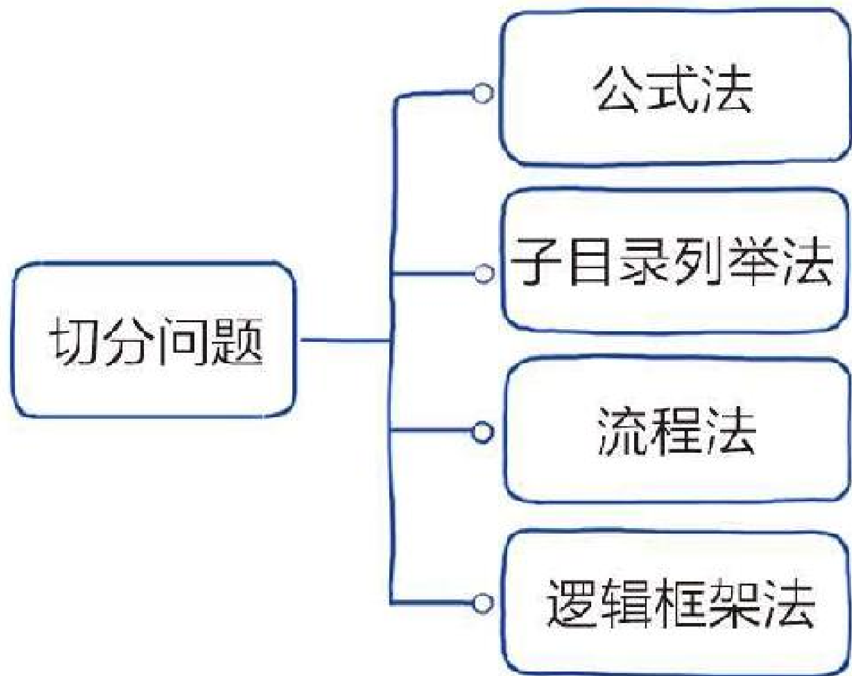
练习

请用“切”的方法依照MECE原则，根据自己所在行业，对“产品”和“客户”两个商务核心名词进行结构化拆分。

●作为多维度练习，每次“切”分的维度不少于十个。

●作为“切”的深度练习，每个品类遵循3–3原则，深“挖”到第3层细节，建立三个不同的“逻辑树”。

卡片3：“切”问题的四大招式



描述

对“切”分名词驾轻就熟，对“切”问题容易不适应，需要大量练习。“切”分问题的4大方法有：公式法、子目录列举法、流程法和逻辑框架法。公式法是利用已有的商业运算公式进行切分，比如收入等于单价乘以数量。子目录列举法最为常用，切分名词的列举大多数是这种方法。流程法是按照流程来细分问题，比如产品流程基本由研发、生产、销售和服务等构成。逻辑框架法是利用约定俗成的逻辑，比如内与外、主观与客观等来做切分。

练习

请用切分问题的2~3种不同方法来切分以下问题（第一层分解即可）。

- 企业如何提高净利？
- 个人如何可持续地提升储蓄数额？

卡片4：逻辑推理的主要方法——归纳法&演绎法



描述

归纳法和演绎法是逻辑推理的基本方法。归纳法和演绎法是方向相反的两种思维方法，但两者又是互相依赖、互相渗透、互相促进的。归纳法是从“个别”上升到“一般”的方法，即从个别事实中概括出一般的原理。演绎法是从“一般”到“个别”的方法，即从一般原理推导出个别结论。

练习

在现实生活和工作中，请找出利用归纳法和演绎法推演逻辑的实例，并解释其逻辑的严谨性。归纳法和演绎法两者哪种更严谨？为什么？再找出2~3个归纳或演绎推理的错误例子，这些错误跟本书中谈及的哪些常见认知偏误直接相关（如“确认偏误”“自我服务偏误”等）？

卡片5：高效交流（1）——沟通的形式



考虑因素

- 时间
- 目的
- 听众
- 口吻
- 物理空间
- 听众的交流方法
- 意愿
- 团队的PPT风格

描述

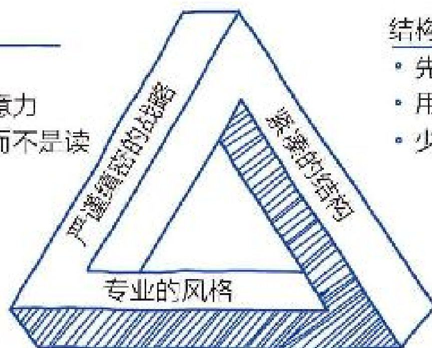
商务交流有口头陈述、文档备忘录、PPT和白板演示等多种方式，交流是否高效则取决于我们是否根据时间、听众、目的等内外部因素而做出了周全沟通实施计划和自身是否拥有超强的沟通能力。PPT是目前公认的主流商务交流形式，但不要轻视口头陈述和白板演示的重要性。高效交流是新麦肯锡五步法最后一步交付的重点，是建立在前四步基础上的成果展示。要做到超越呈现形式而知行合一则要求沟通者完成前四步，对问题和解决方案有深入的结构化分析并充分提炼商业洞见。

练习

复盘最近半年的实际工作中自己做过的一次商务沟通（已完成的项目优先），按照核心考虑因素进行分析（如时间、听众、物理空间

等），有何经验教训？细化提升商务沟通能力的具体举措。

卡片6：高效沟通（2）——沟通的成功要素



描述

高效的商务沟通需要具备内在3S要素：战略意图（Strategy）、结构（Structure）和风格（Style）。战略意图与结构化战略思维四大原则之“洞见优于表象”相关，在陈述的时候，以洞见先行抓住注意力。结构通过MECE切分各种树状架构体现，高效沟通中适用故事线和金字塔等原则。风格是艺术多于技术，但在商务沟通中首选简洁正式、具有视觉冲击力的风格。

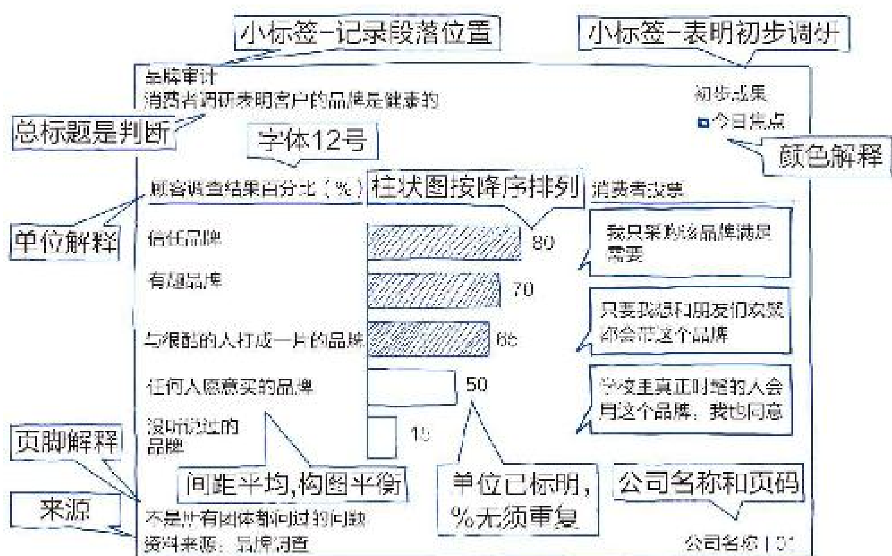
练习

复盘最近半年的实际学习或工作中自己做过的一次有PPT展示环节的正式商务沟通，根据3S要素进行对照分析，是否达到战略目的？结构是否清晰？风格是否适合场景？将经验教训细化并提出具体的改进举措。

卡片7：专业PPT示例

描述

专业精神体现在细节上。对PPT的基本要求包括：总标题必须是判断句；内容直接支持标题判断；各元素（如小标签、单位、颜色注释、页码等）均衡分布；色系和字号统一；数字注明出处；图谱元素有序排列；等等。



练习

找到一份自己制作的PPT，用上述要求对比检查，并提出改进方案。

卡片8：可复用的多维图谱

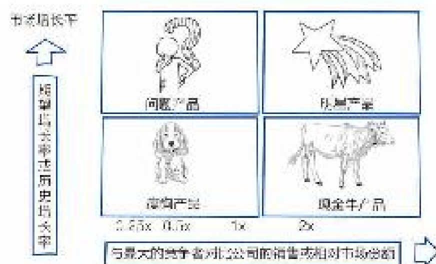
描述

多维图谱往往都是关键图谱，充分显示了图谱作者思维的深度和广

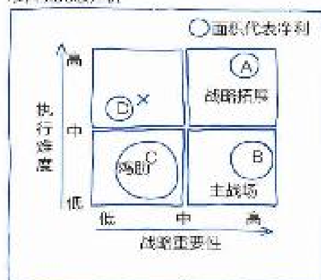
度。本书列举的多个经典多维度理论（如BCG矩阵）和商业分析框架（如品类拓展）可以直接被用于战略分析中。

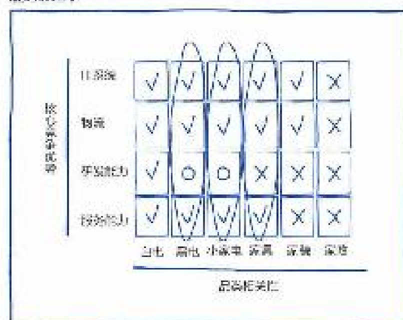
练习

用多维图谱来回答“你幸福吗”的问题（提示：找到幸福的N个维度）。









卡片9：故事线

为什么 Why	用什么 What	怎么解决 How	为什么是你 Who	投入产出 How Much
解决一个什么问题，这个市场有多大	解决方案产品或服务综述	什么原理和方法，商业模式	竞争优势分析	需要多少钱，什么时候能赚回来

描述

故事线基于故事叙述5W2H原则，是将简化版的故事核心要素用最常见的顺序串联起来。故事线各元素的顺序可以调整，但是任何商业计划书都必须具备这5大元素，而且强烈建议第一部分开始于“为什么”，用SCP模型讲清楚“刚需”的存在。

练习

2020年新冠肺炎病毒疫情对中国乃至世界市场都有很大冲击。请自创一个有价值的盈利项目，并用点线大纲来构建一个商业计划书的故事线，回答故事线的所有问题。

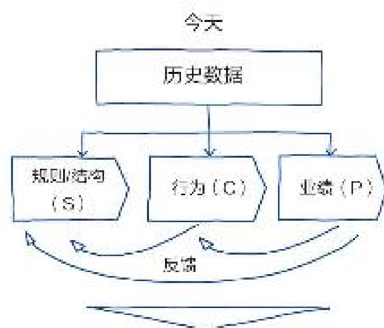
卡片10：SCP-I叙述框架

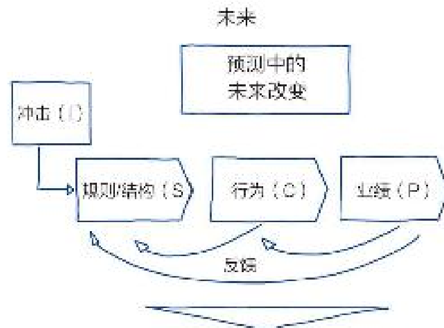
描述

SCP是“规则/结构”“行为”和“业绩”的组合，是用来描述行业现状的叙述框架。S（规则）描述这个行业的整体商业模式；C（行为）讲述主流商业模式和竞争策略；而P（业绩）包括财务和非财务两类。

练习

继续故事线的练习，请用SCP-I叙述框架回答“为什么”的刚需问题。2020年新冠肺炎病毒疫情是此次核心的冲击。写出SCP-I的叙事大纲。





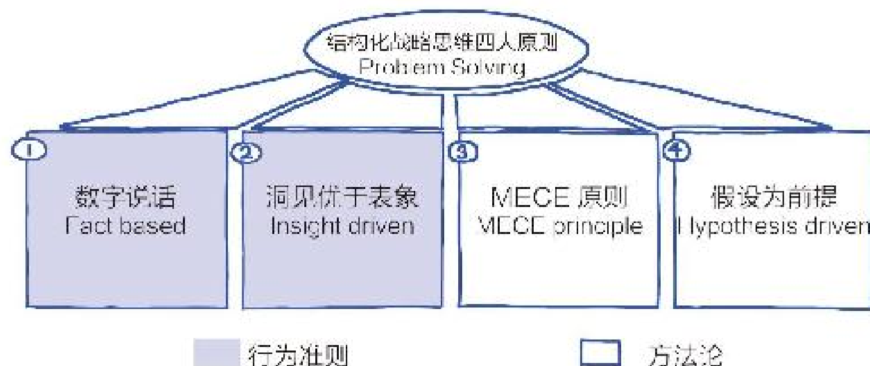
SCP结构用来讨论

- 找到关键因素
- 指出信息缺口
- 找到S、C和P之间的关联
- 清晰描述

SCP-I引导人们对现在和未来产业的外来冲击的作用进行思考

- 冲击对S的影响
- 对C的结果性冲击
- 最终在业绩上的冲击
- 把理解进行反馈讨论
- 形成洞见规范

卡片11：结构化战略思维四大原则



描述

结构化战略思维四大原则的应用范围远超越于战略项目，是思辨者在日常思考、交流和行为中所贯彻的指导性原则，也是结构化战略思维的基石。其中，MECE原则和假设为前提是方法论层面对于思辨和自上而下思维方式的原则。而数字说话和洞见优于表象则是在交流和做事上理性思辨的良好行为准则。将四大原则融入日常生活是思辨者每天必做的功课。

练习

复盘最近半年的实际工作中一个自己主导或参与的短期项目（已完成的项目优先），按照结构化战略思维四大原则的各项内容，找出原则的实施示例，并总结可提升的关键点。

- 方法论上是否运用了假设为前提，分析时是否遵守MECE原则？
- 有没有大量运用数字？数字是否相关和准确？
- 核心洞见是什么？

卡片12：问题定义工具

最基础需要解决的问题，定义不要太窄
SMART原则：具体（specific），可衡量（measurable），能落地（action-oriented），相关（relevant），时间性强（time-bound）

①背景（Perspective/context）
背景的具体相关信息，如业界趋势、在行业中相对位置

②成功标准（Criteria for success）
明确项目的成功KPI，包括财务和非财务，必须与主要负责人达成一致

③边界（Scope of solution space）
划定项目边界，项目里面包括什么，不包括什么

④限制条件（Constraints within solution space）
明确解决方案的限制条件，如是否考虑并购等

⑤责任人/相关人（Stakeholders）
利用RACI等工具来明确谁是支持资源，谁是最终拍板的决策者

⑥资源（Key sources of insight）
主要资源，包括专家、数据库等

描述

定义问题是新麦肯锡五步法极具挑战性的第一步。问题定义工具是在确认问题方向准确之后，用于辅助团队在细节层面精准把握问题定义细节。这个工具遵循SMART原则，从背景、成功标准、边界、限制条件、责任人/相关人和资源六大方面细化问题定义的内容。

练习

找到目前实际学习或工作中自己正在从事的项目，使用一下问题定义工具。填好表格后，请回答以下问题。目前是否有遗漏内容？影响有多大？如何改进？



天生管理者

注释：

[1] Matute，Helena & Blanco，Fernando & Yarritu，Ion & Díaz-Lago，Marcos & Vadillo，Miguel & Barberia，Itxaso.（2015）.*Illusions of Causality* ：*How They Bias Our Everyday Thinking and How They could be Reduced* .

[2] 此概念会在后文“知道边界”部分详细介绍。

[3] Matute，Helena & Blanco，Fernando & Yarritu，Ion & Díaz-Lago，Marcos & Vadillo，Miguel & Barberia，Itxaso.（2015）.*Illusions of Causality* ：*How They Bias Our Everyday Thinking and How They Could Be Reduced.*

[4] “第一天的答案”将在第10章“培养结构化战略思维需要养成的十个习

惯”中详细阐述。

[5] 传统SMART原则：S代表具体（Specific），指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；M代表可度量（Measurable），指绩效指标是数量化或行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；A代表可实现（Attainable），指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；R代表相关性（Relevant），指绩效指标是与工作的其他目标和本职工作相关联的；T代表有时限（Time-bound），注重完成绩效指标的特定期限。

[6] 芭芭拉·明托.金字塔原理[M].王德思，张珣，译.北京：民主与建设出版社，2002。

[7] 冯唐：老聃的金字塔原则。

[8] 只是示例，有待深度调研。

[9] 密斯·凡·德·罗（Ludwig Mies Van der Rohe），德国建筑师。

[10] 江小白文案。

[11] 来自麦肯锡内部培训材料。

[12] 丹尼尔·卡尼曼.思考，快与慢[M].胡晓姣，李爱民，何梦莹，译.北京：中信出版社，2012.

[13] Quote Investigator爱因斯坦名言解读。

[14] 沃伦·贝格尔.绝佳提问：探询改变商业与生活[M].常宁，译.杭州：浙江人民出版社，2015.

[15] Jocko Babin & Ray Manson，*Critical Thinking*：*The Beginners User Manual to Improve Your Communication and Self Confidence Skills Everyda* .Independently Published，2019.

[16] 芝加哥大学教授Richard Thaler，文章：可预测的非理性（*Predictable Irrationality* ）。

[17] Margaret Heffernan，*Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious*

at Our Peril ，Walker Books，2011.

[18] 戴夫·格雷.阈限思维：改变并没有想象的那么难[M].孙思远，译.北京：机械工业出版社，2018.

学会成长

爆发式成长的25个思维模型

张左岁 / 著

成长有方法

一年抵三年

5年时间
从月入5000
到年入千万的思维模型和行动指南

教你少走弯路，实现爆发式成长
让改变立即发生


中国工信出版集团


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

学会成长

爆发式成长的25个思维模型

粥左罗/著

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目（CIP）数据

学会成长：爆发式成长的25个思维模型/粥左罗著.--北京：人民邮电出版社，2020.6

ISBN 978-7-115-54036-2

I. ①学…II. ①粥… III. ①成功心理一通俗读物 IV.①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第080771号

著　　　粥左罗

责任编辑　郑 婷

责任印制　周昇亮

人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn

网址　http://www.ptpress.com.cn

北京市艺辉印刷有限公司印刷

开本：720×960　1/16

印张：15.5　　　2020年6月第1版

字数：170千字　　2020年6月北京第1次印刷

定价：**59.00**元

读者服务热线：（**010**）**81055522** 印装质量热线：（**010**）**881055316**

反盗版热线：（**010**）**81055315**

广告经营许可证：京东市监广登字**20170147**号

目录

封面
扉页
版权信息
目录
内 容 提 要
前言 成长有方法，一年抵三年
第一章 解题之前选对题
第一节 筛选思维：随意选择的人生，不值得一过
第二节 赛点思维：小机会随便错过，大机会死命抓住
第三节 战略思维：学会放弃，做“无情”的优先排序者
第四节 借势思维：框架大于勤奋，所有成长均需借势
第五节 原动力思维：你学得了别人的勤奋，学不了别人的动机
第二章 解锁人生更优解
第一节 成本思维：一切皆有性价比，最聪明的人不只看钱
第二节 利他思维：所有伤害都是相互的，所有利他都是利己的
第三节 多维思维：为啥我比你强很多，但赚得比你少很多
第四节 专注思维：只有专注，才能同时做好很多事
第五节 变量思维：在同体量竞争中，能找到变量的人赢
第三章 透过现象看本质
第一节 真实思维：没有真实反馈，就没有增强回路
第二节 结果思维：拿不到结果的高效，是最大的懒惰
第三节 激励思维：人被什么所激励，就会为什么去卖命
第四节 复利思维：凡可积累，皆有复利
第五节 环境思维：人是环境的产物，你必须持续优化环境
第四章 看见和相信共进
第一节 迭代思维：用鲁莽定律开局，用迭代思维持续行动
第二节 动态思维：你看见的都是静态的，判断都应是动态的
第三节 长期思维：越对未来有信心，越对当下有耐心
第四节 周期思维：没有人能持续跨越周期，普通人永远都有新机会
第五节 投资思维：别因沉迷能赚钱的当下，失去更有价值的未来
第五章 个人发展靠经营
第一节 市场思维：不是成本决定价格，而是价格决定成本
第二节 品牌思维：一个人审视自己行为的底层逻辑
第三节 作品思维：做任何事情，都要积累代表作
第四节 写作思维：把个人能力封装成内容产品，实现“10倍财富增长”
第五节 实战思维：人生所有的美好结果，都不会自然发生
返回总目录

前言 成长有方法，一年抵三年

现今，每个人都必须不断思考一个问题：“我要如何更快地成长？”也许你会说：“我不想那么拼命，也不想跟别人比较。我只想做好自己，做个普通人。”

但抱歉，是否需要更快地成长，不一定取决于你想与不想。

2019年年末，我国16岁至59岁（含不满60周岁）劳动年龄人口约为8.96亿。不论你身处哪个行业，从业者可能都是数以百万、千万计。庞大的就业群体数量决定了竞争的激烈性和持续性，我们不可能躲避得了竞争。在这样的环境中，如果别人都在成长，而你停滞不前，则注定会被竞争者们远远甩开。

坦率地讲，我们大多数人即使拼命成长，也很难抵达金字塔的塔尖。我们如此努力，也不过是为了拥有一个普通人该有的体面生活而已。

从2010年来北京读书到现在，我已经北漂10年了。在2014年大学毕业时，过上体面的生活对我来说就已经非常艰难了。为了能每月多出几百元的生活费，在工作第一年，我主动放弃交社保和公积金，只能租10平方米的地下室。那年夏天，我和女朋友连整个的西瓜都舍不得买，每次在小区超市只买四分之一个。直到2017年，我收入提高后才整租了自己的两居室，终于过上一个普通人该有的体面生活。

物质压力并不是在一线城市奋斗的人所特有的焦虑来源。在我的老家山东泰安这个四线城市，生活成本也越来越高，某些方面比一线城市还高。

如何实现财富增长，拥有更好的生活？90%的人都应该认真思考这个问题。

财富是什么？财富其实是成长变现的一种体现。变现之于成长，就像市场上产品的价格相对于价值的波动，有时提前，有时滞后，但将时间轴稍微拉长来看，二者总是大抵相当。成长、让成长变现，是生在这个社会的你我都需要面对的无比现实的问题。

我文笔一般，没有什么情怀，平时在写作中也常常用大白话去讨论这两个问题。如果非要谈情怀，那就是我非常想分享我一路走来的种种思考，用最接地气的方式给大家带来一些关于成长和让成长变现的启发。成长的本质是技能提升，它有方法论，也有规律可循，所以我把成长这门技能的知识打磨成了这本书，希望能够对你有实际的帮助。

时间一直在流逝，但你不会自动变“牛”

人生所有美好的结果，都不是自然而然发生的，而是靠你刻意做出来的。

我有个做滑板文化品牌的朋友，他的工作室经营好几年了，一直没有多大起色，基本上每个月只能做到收支平衡。从去年开始，他开始兼职创业，找了份工作，在工作之余做自己的品牌。他的创业团队很小，就几个人。有一天，他过来找我聊天，表示自己有些困惑，想听听我的真实建议。

我非常佩服他对滑板的热爱、对做自己品牌的执着。他总是说：“我虽然现在做得很一般，但未来大有可为。只要我这样一直做下去，5~10年之后，这个品牌可能会成为一个很棒的品牌。”

我说：“既然你专程过来，那我就说真话了。听到你说的那些，我很支持你、佩服你，但从一个外人的角度看，我完全不相信你。你总是说5年、10年后会怎样，在我看来那都是幻想。”

他问为什么。我说：“你已经做好几年了，有多少变化？你总是说5年后会怎样，那肯定不是第4年的最后一天突变的吧？而是通过一年一年的积累得到的。我问你，你觉得明年会比今年好多少？”

他回答：“感觉明年也不会比今年好多少，毕竟我的时间、人力、资金投入就那些。”

我说：“对啊，时间、人力、资金，等等，大多数变量都不会有大的改变，那么你的品牌怎么就能突然优秀起来？你看你现在的淘宝店，里面就这么点产品，转化率肯定很低。未来你也无法投入大量资金扩充产品，那么，你的淘宝店流量也不会有什么变化，你淘宝店的生意凭什么就能突然兴旺？最可能出现的结果肯定是，一个月一个月过去之后，它还是老样子。”

我们聊了很多，他说自己确实太爱幻想了。

这种现象很常见，比如一个编辑，每天就按部就班地选选文章、排排版、回复下留言，并没有多么努力、刻意地精进写作能力，但他可能会觉得：只要我工作两年，就可以跳槽找份高薪工作了。比如一个人练吉他，每天就练那么一小会儿，根本吃不了苦，一有啥事当天就不练了，但他可能会觉得：再过几年，我弹吉他就很厉害了。

很多人都会有这种不切实际的幻想：成长会自然发生。而现实是：时间流逝，你还是你，你不会自动变优秀。

你想在未来得到什么，你就要认真地规划行动——从今天开始要怎么一步一步靠近它。时间会给你答案，如果你不去做，最终时间给你的答案就是： 3年过去了，你跟3年前一样，还是不配得到那个结果。

所以，你要行动。人生所有美好的结果，都是靠你刻意行动得来的。

为什么很多人在一个行业里工作了三五年，既没有实现大幅加薪，也没有获得升职，而是整体状态趋于停滞？因为很多人都在追求自然成长，并且寄希望于按部就班的努力工作，认为自己工作两三年后就能变得很厉害了，这绝对是幻想。

时间带给你唯一的变化，就是你每天都在变老，其他的变化都需要你靠行动刻意为之。

高手都在刻意成长，成长是一种不自然的“运动”

有一部拳击题材的电影，叫《百万美元宝贝》。它是第77届奥斯卡金像奖最佳影片，豆瓣评分8.6，我看过3遍。我特别喜欢里面一句台词：“拳击是一种不自然的运动，因为拳击中的每样东西都是逆向的。你要迎着疼痛而上，而不是像有理智的人那样躲避。”每一次看这句话，我都感觉它是那么美。

我一直认为，成长也是一种不自然的“运动”，它是反人性的，你要逆着人性去行动，而不是跟随第一反应去躲避。下面梳理一下我从2014年到2020年的刻意成长路径。

2014年

那年我大学毕业，留在北京继续北漂。我在上大学时修的专业是体育产业管理，这个专业的毕业生很难找到专业对口的工作。当时，我不知道自己能做好什么，因为大学期间尝试开过淘宝店，为了处理开店失败而积压的货，我摆过地摊，发现摆地摊很赚钱，于是毕业后在不知道做什么工作的情况下，我继续在北京的南锣鼓巷摆地摊。

几百米长的南锣鼓巷里行人摩肩接踵，这就是巨大的流量。我在那里卖明信片和邮票，它们虽然看起来不像这个时代的东西，但是很受年轻人的欢迎，我靠着这个生意一个月可以赚2万元。

很快，不让在南锣鼓巷摆地摊了，我只好去西单大悦城的服装店做店员。那是一家极限运动潮牌集合店，店长是我玩滑板时认识的朋友，这份工作我一干就是8个月，底薪2 300元，加上提成，我一个月的薪水有5 000元左右。

2015年—2016年

机缘巧合之下，我认识了一个朋友，他给我介绍了一份新媒体行业的工作：公众号小编。

这为我打开了新世界的一扇门。其实我在大学期间就接触过新媒体——微博，那时，在身边同学只有几百“粉丝”的时候，我就有几千“粉丝”了，但我根本不知道微博就属于所谓的新媒体，也不知道运营微博可以赚钱，所以根本没当回事，也没有继续做。

2015年8月，我加入了一家创投媒体，做排版、统计数据之类最基础的编辑工作。我摸索了一段时间，了解了这个行业中的几种职业上升路径，再结合我个人的优势特点，给自己定了条最可能成功的路：做最厉害的、写作速度最快的热点写手。

定好了目标后，接下来我就开始执行。一年之后，我已经在创投新媒体圈小有名气，写出了多篇10W＋热点爆文。在那时候，这个行业的竞争远没有现在激烈，只要你认真研读一点方法论和传播学，就能快速推出热点事件文章，轻松产出10W＋的文章，但是这件事现在已经不容易了。

2017年

大概在2016年年底时，我的月收入已经有2万多元了，我开始非常努力地寻找我的下一个成长突破点。如果我想获得更大的成功，就一定不能仅仅这样写下去。因为这样下去，到最后我还只是在贩卖劳动，一份时间只能被出售一次，我就算再能写，一天写一篇，收入的天花板也是显而易见的。

那时候我拿到了不少offer，薪水都很高，但大部分公司还是想让我过去继续通过写热点爆文涨粉，但那条路我已经摸到天花板了。我最后的选择是升级模式，从自己写爆文、运营公众号，升级为教别人写爆文、教别人运营公众号。

于是，在2017年，我加入了一家新媒体培训公司做内容副总裁，主要负责写课、讲课。那一年，在我个人的极度努力和平台的支持下，从销售额这个数据上看，我成了新媒体行业第一讲师，在圈子里有了自己的一席之地。这份工作是我当年的offer中唯一一个不以写作、运营公众号为工作内容的offer，我做出了正确判断。

2018年

经历了2017年的奋斗，在2017年年底，我又在寻找下一个成长突破点，思考如何再次升级。当时我年薪50万元，但看不到更大的发展机会。回看整个新媒体行业的发展历程，我得出了一个判断：尽管在2018年，人人都说红利期已逝，但我仍然有机会。我拿出了一张纸，认真盘点了自己身上所有的“比较优势”，准确地找到了自己的突破口。

2018年3月，我正式辞职，创立公众号@粥左罗，靠着一个人、一台电脑，开启了超级个体之路。

2019年

对我个人来说，起步时做一个超级个体是有必要的，等到一年之后初具资源，再开始正式由超级个体的公司转型。我在2018年年底招了第一个助理，在2019年年初招了第二个，到了2019年5月左右，我才认为时机已到，开始真正着手搭建团队。

2019年6月，我的第一个助理文文因为成长飞快并且做出了很大贡献，人又极其靠谱，成了我的合伙人，负责运营业务，组建了一支很精干的运营团队。同时，我花了半年时间陆续筛选、招聘、培训了一支编辑团队，和我一起做内容和课程。

这一年，我完成了从超级个体到公司团队的转型。

2020年

我在2019年年末花了一个月时间研究、制定了2020年的关键战略。

我们的自有用户体量已初具规模，我们没有花一分钱买流量，每一个用户都是因为我们的优质内容而关注我们的。因此，2020年，我们要搭建出向上生长学院的核心课程体系，完善产品品类，同时并行推进音频课、线上训练营和线下公开课。

截止到2020年5月，我们已有15名正式员工，近10名长期兼职人员；公众号“粥左罗”和“粥左罗的好奇心”共有近百万粉丝；向上生长学院已经有4门爆款课和两个爆款训练营。预计到2020年年底，我们将有超过8门音频课和5个训练营，将完成核心课程体系的搭建。2019年，我们团队完成了2倍的年收入增长。2020年，我们会突破千万年收入。2021年，我们会有更大的想象力。

以上就是对我过去6年多成长路径的简单梳理。你会发现：我几乎平均每年都会让自己升级一次、迭代一次。这样的成长、迭代速度，绝对不是自然而然发生的，绝对不是靠按部就班的努力就可以实现的，它一定是刻意经营、刻意规划的结果。

快速成长的背后，都有一套方法论的支撑。

有人经常问我，你为什么总是能在短短一年内就完成一次很大的升级？其实从我的角度来看，如果你能有意识地以天为单位逼迫自己刻意成长，一年一点儿都不短，它足足有365天之久，365天可以做很多很多事。但如果你不这样逼迫自己成长，一年确实很短，因为你无非是在按部就班中把一天重复了365次而已，你的成长不会有质的飞跃。

学会成长再成长，个人爆发式成长是有一套模型的

李笑来有句话：学习学习再学习。这句话并不是一个词简单重复三遍而形成的，而是指先学习如何学习，再拼命学习。

我也有一句话：学会成长再成长。这句话的意思是，先要学会如何成长，再拼命成长。

因为成长并非你有意愿就可以做到的，它就像任何一门技能，我们应该遵循科学的训练方法去获得这门技能。如果你没有训练方法，成长就会事倍功半，很多努力是无效的；如果你有训练方法，就会事半功倍，每一份努力都有实打实的效果。

前文讲述了我的刻意成长之路。我成长的每一步背后都有大量的方法依据、决策依据、经营方式的支撑，其中大多数并不像表面上看起来那么简单。为了更好地理解成长，我把成长这门学问梳理成了这本书。

在当今社会，成长是每个人的人生关键词。你还在等待成长的自然发生吗？高手都在刻意成长，只有掌握成长的方法与要领，你才能掌握未来的人生。成长的本质是一种技能，它有一套行之有效的方法，也有规律可循。

人人都知道规划个人成长是一件极其重要的事，但很少有人会真的抽出大量时间来研究和规划。为什么呢？因为这一直是一件重要但不紧急的事。我们每日陷于繁忙的工作和生活之中，忙得没能留出时间成长，这是成长最隐蔽的杀手。

这一次，我希望你能借助这本书真正行动起来，抽出一小部分时间，系统地掌握一套成长方法论，先学会成长，再规划成长，最后持续行动。

这本书将从五大版块的25个思维模型开始，讲述爆发式成长的法则，帮助你更快、更好地向上生长，把握人生。希望你在学会成长的同时，也能拥有更加美好的人生。

扫描二维码关注微信公众号@粥左罗



回复“成长”，即可获得一份全书精华PPT

（精华内容一手掌握）

第一章 解题之前选对题

第一节 筛选思维：随意选择的人生，不值得一过

人生是一场解题之旅，读书、恋爱、工作、结婚、买房……你解开一道道难题，会使人生越来越好。

不过解题之前，还有关键一步——选题。人生基本上就选题和解题两件事：先选题，再解题。最好的人生当然是在每一个关键节点，既选对题，又解好题。如果你只是解题高手，却不是选题高手，那就可惜了，因为人生最大的痛苦就是你解对了题，但选错了题，而且你还不知道自己选错了题。正如人生最大的遗憾就是，不是你不行，而是你本可以。

所以，在本书的开始，我们先讲如何选对题。先选对题，再解好题，这就是《孙子兵法》所说的“胜兵先胜而后求战”[1]。

我们先来回答一个问题：人生最重要的是什么？我认为是做选择。

人这一生，其实是由无数选择构成的。大的选择比如去哪个城市读

书、学习什么专业、和谁结婚、在哪个地方安家、进入哪个行业、追随什么样的老板、与什么样的人深交，等等；小的选择比如我今天看哪本书、听哪门课、要不要参加某个活动、是否与某个人聚餐、买哪个品牌的电脑，等等。

大的选择，小的选择，你无时无刻不在做选择，所以你应该意识到，选择水平不同的人，哪怕起点差不多，最终的人生高度也会是截然不同的。会做选择的人，在人生这场“选择马拉松”中，会一步一步甩开大多数人。

多数人都在过一种随意选择的人生

我的标题为什么用“筛选思维”，却不用“选择思维”？其实，选择更类似于一个“决策动作”。比如下面这种情况。

你说：“我选择去A公司上班。”

我问：“你是从多少家公司里做的选择？”

你说：“没有没有。我从上家公司离职后，好朋友内部推荐我来这家公司面试。我感觉挺不错，就选择加入。”

这就是大多数人所谓的“选择”。

写作本书这段时间，我的公司也在招人。面试时，我都会指着简历上的任职经历问面试者：“你当初为什么选择加入这家公司？”毫不夸张，绝大多数人的理由都很荒诞，比如：刚好我有同学在这家公司；朋友推荐我来；爸妈在北京，所以我毕业后就过来了；刚好看到这家公司在招聘……

有时候我都忍不住直接问面试者：“你不觉得你在选择工作时过于随意了吗？”这就是我为什么要讲筛选思维：没有筛选，就谈不上选择。

什么叫筛选？我去搜索了这个词的基本含义，有两个：

第一，利用筛子进行选种、选矿等；

第二，泛指通过淘汰的方法挑选，比如经过多年的杂交试验，选出优质高产的西瓜新品种。

因此，筛选意味着你首先得有足够多的“备选”，否则就谈不上选择。

之所以说多数人的选择都是随意选择，就是因为他们的选择都不是从足够多的备选中“筛”出来的，他们大多是碰上什么就选择什么，我称之为“佛系选择”。比如：

刷朋友圈时，随便点开一篇标题吸引眼球的文章，就开始阅读；

晚上想看部电影，打开视频App，随便选了一部就开始看；

周末没事，想看会儿书，随手拿了本书就读了一下午；

想通过学习提升自己，于是随便买了几门课就开始听；

要换工作了，随便面试了两家公司，觉得差不多就加入了；

到结婚年龄了，随便选了个差不多的人就成家了；

……

这些选择的后果是什么？

你现在工作时流的泪，都是当初选公司时脑子进的水；

你现在婚姻不幸福，都是因为当初选对象时太随意；

你现在学习时觉得脑子不好用，都是因为当初选专业时没有用脑子。

随意选择的人生，不值得一过。

选择的代价——凡有选择，必有放弃

为什么做选择时必须筛选？因为选择是有代价的，任何选择都有成本。不过跟多数人想的不同，它最主要的成本不是时间成本，更不是金

钱成本，而是机会成本，因为凡有选择，必有放弃。

你选择加入这家公司工作3年，等于这3年你放弃了其他公司带给你的各种可能性；

你选择跟这个人结婚并共度余生，等于这辈子你放弃了其他人跟你在一起的机会；

你选择跟A平台独家合作，等于你放弃了其他所有平台能给你的资源；

你选择今天晚上看这部电影，等于你放弃了其他电影影响你的可能性。

我很久以前就想写这本书了，很开心终于写了，因为每每想到随意选择的代价，我就很抓狂，比如我写完上面这几行字，还是忍不住想问：为什么很多人在很多至关重要的选择上态度那么随意呢？如果有人不在乎自己这辈子会活成什么样，那他无论怎样选择都无所谓。如果有人仅仅是因为没有足够好的“筛选思维”才这样，那我希望这些人都能通过阅读本书真正受益，因为这本书就是写给这些人的。

选择具有唯一性、排他性、不可逆性，因为时光不能倒流，经历不能收回。选择的这种特性要求你：你做的每一个选择，都应该是你能选择的最好的那一个，你所放弃的都不如你所选择的。

凡事提高标准，是跑赢人生的关键

如何选择？

只要你心中永远有一种“标准意识”即可。选择即取舍。之所以很多人在“取什么，舍什么”方面很随意，碰上什么选什么，其中很大一部分原因就是他们“没有标准”。因此，具备筛选思维的前提就是：凡事提高标准。判断大多数事情的好坏是有标准的。

比如在选择看哪部电影时，你要提高标准，你可以先从豆瓣评分9分以上的开始看，然后再看8分以上的，你可以先从满足你设定的标准的清单里筛选。我实在不理解那些随便打开一部电影就开始看的人。你要知道，自电影诞生以来，拍出来的好片你一辈子都没机会看完，你怎么能把时间用在看烂片上呢？

比如在选择看什么书的时候，你要提高标准，要看评分，看风评，看作者背景，看出版社。只需5分钟，你就能判断这本书值不值得读。但很多人不做这样的工作，书架上不知道摆了多少烂书。你要知道，读烂书不仅无益，还有害处呢！想想你的精神世界若是由一堆烂书构成的，不可怕吗？

比如在选择听哪门课时，你要提高标准，要看有多少人买过这门课，看评价怎么样，看授课老师过去的作品怎么样，看他是真有实力还

是只会营销自己、包装自己，老师的人品怎么样也至关重要。有时候，你看看这个老师的课程软文就知道如何选择了，那种过度承诺、夸大效用、不够真诚、充斥着教人一夜暴富气息的课，你就别听了。

比如在选择加入哪家公司时，你要提高标准。你一定要明白，你的职业生涯的黄金时间就20年，这20年里你换工作的机会可能只有10次左右，每一次选择都很重要。每一次换工作时，你都不要随便选一个朋友推荐的、爸妈希望你去的、多给几千元薪水的、离家近的、工作轻松的、更稳定的……别这么随便。行业怎么样、公司在行业里的排名怎么样、老板怎么样、公司近几年的发展怎么样，这些信息你都要了解，何况找这些信息并不难。

比如在选择伴侣时，你更要提高标准。选择与谁共度一生，几乎是一生中最重要的选择，这个选择可以改写一个人的命运，所以，你在做其他选择时都可以偷懒，但在做这个选择时千万不要随便。记住一句话：不合适就是不合适，真正合适的不会让你有半点纠结。

看完这些场景，你自己就能明白，凡事提高标准，是跑赢人生的关键。

所以，在做任何选择时，都应把标准定得高一点，比如多和优秀的人深交，多和靠谱的同事走得近一点，多和你佩服的人吃饭，多筛选一些更好的公众号关注，多听一些靠谱的老师的课，多读点好书，多屏蔽一些负能量爆棚的人的朋友圈，等等。

我的合伙人在招运营人员时，有一个应聘者条件不太符合，但特别想做这份工作，而且他跟我的合伙人认识，有过几个月的合作，所以合伙人就犹豫了、纠结了，说“其实他也差不多能做”。

我就说：“差不多，就是差很多。如果每一个‘差不多的人’我们都要，最后我们就会组建起一个‘差不多的团队’，那是你想要的结果吗？所以，请提高你的标准。”

讲到这里，不得不说：认真做选择是一件麻烦事，但花在做选择上的时间永远都是值得的。比如招人时招了一个各方面都凑合的人，招的时候简单，但招进来后麻烦不断；而招人时认真筛选一个合适的人，招的时候是麻烦，但招进来后就让人省心多了。比如换工作，随便选一家公司是很轻松，但这种轻松带来的是后面一两年的煎熬。比如找对象，如果你随便找个人凑合着过了，那么余生可能都得凑合着过。

别说自己没得选，你永远都有得选

《无间道》里有一句经典台词：以前我没得选，现在我想做一个好人。这句话里有个词叫“没得选”，很多人在聊到很多选择时，也会说“我没得选”。

我学历不高，没得选，我只能做这种工作；

我家庭条件不好，没得选，我只能早点结婚生子；

虽然这些兼职没有任何含金量，但我没得选，因为我要赚奶粉钱；

虽然我不想考研，但没得选，因为我爸妈一直逼我；

虽然那家公司对我的成长更有利，但我没得选，因为这家公司给的工资比那家多一倍，我得租房、得在北京活下去啊。

你有没有发现，大多数人在说自己没得选的时候，其实是在给自己找借口。为什么呢？

第一，所谓选择，就是在你能做的选择里进行筛选。很多人说，“牛人”才有机会做选择。其实不是，BAT的高管有他们的备选，其中总有更好的；小公司里的普通员工也有自己的备选，其中也总有更好的。月薪5万元的人可以有很多选择；月薪5000元的人也会有很多选择。

第二，人在任何时候、在任何事上都是有选择的。有选择的人永远觉得有选择，没有选择的人永远觉得没有选择，希望你做前一种人。北漂的前两年，为了做喜欢的工作，我甘愿住在地下室。我后来赚到了钱却没有选择买房，而是选择了创业。

第三，不做选择也是众多选择中的一种。有些事情是你注定无法避免的，选择正是如此。你没有选择筛选更多公司去面试时，其实你也做了选择，你选择了随遇而安；你没有选择试着改变时，其实你选择了维持现状；你没有选择尝试尽力做到极致时，其实你选择了接受平庸。

总结一下，很多人可能会记不起自己做过什么重要选择，就好像自己从未选择过。其实不是，人不可能不做选择，只是你在做选择时没有思考，没有筛选，以为这样可以逃避，但其实这也是选择，而且是最糟糕的选择。你稍微认真一点，做出的选择就会更好。希望看完这一节后，你开始培养筛选意识，凡事提高标准，这样，你就能选择一个更优解。而且选择时一定不要怕麻烦，越是至关重要的选择，越需要我们付出时间和精力，但这些付出也是值得的。随意选择的人生，不值得一过。

思考

升级思维的目的是改变行动。请你反思一下，在过去的岁月里，有哪些至关重要的选择是你本可以做得更好，但你没有做到的？请你再思考一下，在未来的岁月里，有哪些至关重要的选择是需要你认真做的？在平时的工作或生活中，筛选思维对你有哪些具体的帮助？

第二节 赛点思维：小机会随便错过，大机会死命抓住

我们已经理解了筛选思维。凡事有选择，处处有选择，一个人应该在各方面提高选择标准，这样会大概率地让每一个选择都是自己所能做出的最好的那一个，让自己在持续正确的选择的帮助下跑赢人生。接下来，我们介绍如何抓住人生中每个关乎终局的选择，也就是抓住那些赛点式的机会。

何为赛点？赛点这个词是我从体育比赛中看到的，指的是比赛进入了关键时刻。此时，只要拿到赛点，抓住决胜机会，战胜对手，你就能笑到最后。人生又何尝不是如此，有所成就的人，并非一路走来都一帆风顺，更非时时刻刻有机会，很多人在成功之前跟普通人并无两样，有些人的境况可能比普通人糟得多，但这些人的厉害之处在于，当出现赛点时，他们会死死地抓住，鲤鱼跃龙门。

导演饺子22岁时放弃学了3年的药学院的专业，转行学计算机动画，立志做出优秀的国漫作品。在此后十余年中，他始终没有等到机会。直到2015年，光线传媒旗下的动画公司找到他时，他才等来了那个机会。他死死地抓住了那个机会，死磕近3年拍出《哪吒》，直接“逆天改命”，而且不是小改，而是大改——《哪吒》票房超过50亿元，饺子直接从默默无闻的导演成为中国电影票房排行第二的影片的导演，这一步迈得有多大，可想而知。

人生不需要时时有机会，抓住几个足矣。当机会来的时候，你一定要咬着牙对自己说：“赛点来了！赛点来了！”

小机会随便错过，大机会死命抓住

我今天当然算不上成功，但鉴于我的起点之低，能走到今天，也算小小地改变了整个家庭的未来，我的故事或许能给你一些启发。

我生在农村，父母都是农民。在个人前途发展上，我几乎借不到任何势能。我唯一可以借到势能的机会，就是高考。什么叫死命抓住机会？

当时，我读的中学是我们市最差的，升学率极低，低到大城市的孩子无法想象。我读书那会儿，6个文科班几乎每年在高考中都会“全军覆没”，一个能考上本科的学生都没有。我那年考上了，考了全校文科第一。在别人看来，这还不赶紧摆酒席，读大学去。然而我没有，我放弃了。

如果高考是我唯一的杠杆，我能把自己“撬”到哪里？这一杆是会深深地影响我的一生的。我决心重新“撬”一下。那年夏天，我一个人坐着大巴车去了省城济南，找了一家复读机构。一年之后，我重新参加高

考，考了621分。这个成绩可以把我“撬”出省外了。我选择了北京体育大学，对我来说，去哪所大学、学什么专业并不重要，重要的是我能从山东农村一脚迈到北京。

2019年高考后，一个亲戚的孩子说想复读，因为他高考时没发挥好。我问他咋回事。他说考英语时睡着了。我虽没说啥，但我想他即使复读也无济于事。很多人根本没有分寸感，不知道人生中哪些事是大事。

我平时也是一个吊儿郎当的人，但只要逮住机会，我会真拼。越是在决战的时刻，我状态越好。我高考考了两年，在第一次高考之前，我从来没考过学校第一，基本上都是在第十名左右，第一次高考直接考到全校第一，取得了我整个高中时代最好的成绩。复读那年，在期间各种模拟考试中，我几乎考不到600分，第二次高考考了621分，取得了我复读那年的最好成绩。

很多平时成绩好的人，一到决战的时候各种掉链子，要么紧张了，要么发挥失常了。我绝对不允许自己那样，快要决战时，我有各种方式让自己进入最佳状态。当年英语考试前一天晚上，很多同学聊天、狂欢，我一言不发，早早睡觉。第二天一大早，大家还在睡觉时我就起床了，出门找了一个安静的角落，把从英语周报上剪下来的阅读理解文章、作文范文认认真真地读了几遍，直到快要考试进场的时候，我才收起东西，赶到考场。我这么做，是为了在开始做题之前把最佳语感培养出来，把那种心流状态无缝衔接进考场。成绩出来后，我英语考了136分。在整场高考中，我就保持这种状态，每门课都发挥得很好。

这是我人生中第一个大机会。

之后好几年，我的人生又进入灰色状态。以我的家庭背景、成长背景，我在大学里和很多农村来的孩子一样没有存在感，毕业后没什么好的工作机会，人生没有方向……我摆过地摊，做过服务员，但我从来没想过离开北京，因为我要在这里等下一个机会，等一个在小城市里没有的机会。

2015年，我闯入新媒体行业，自那一脚迈进这一行，新媒体这个杠杆一“撬”把我“撬”到了今天，让我有了自己的公司，那是我人生中第二个大机会。很多人会问我这些问题：你当时是做服装店店员的，怎么进得了专业媒体？你凭什么能通过面试？还是那条原则：小机会随便错过，大机会死命抓住。

2015年8月的某天，我回学校摆地摊时遇到个朋友。在聊天过程中，他建议我尝试一下新媒体的工作。后来我和他以及当时创业邦的一位编辑吃了顿饭。饭桌上，那位编辑问了我一些问题，觉得我这人不错，说可以推荐我去面试，但不能保证我会被录用，因为我没有一丁点儿经验，也没有任何相关背景。

我当时想，拼了命也要抓住这个机会。面试前，我从百度百科、知乎、微博等平台查询资料，又向许多朋友打听，全面了解了这家公司，

整理了很多资料，还经常在家自问自答地演练面试过程。谢天谢地，更感谢自己的努力准备，这次面试十分顺利。但在最后一轮面试中，面试官还是留了份作业：如果你来运营“创业邦”公众号，你会怎么做？我完全理解领导的用意，因为要相信一个服装店店员能做好新媒体的工作，确实需要一些勇气和魄力。 但我也在想，我能做点什么，才能让他相信我的能力？那时我已毕业一年，还在住地下室。之后的3天，我把自己关在地下室里，读了创业邦及其竞品 36氪、虎嗅的几百篇文章，分析选题、标题、阅读量、点赞数、评论数等，又学了很多新媒体运营干货，最后以PPT的形式做了一份88页的运营报告，并把它提交给了面试官。当时做PPT的技能也是现学的，我在淘宝上买了许岑的课。

将PPT发给面试官那晚，我还发了个朋友圈。那天是2015年8月14日，周五。因为这份PPT，我抓住了“那个机会”，8月17日就入职了创业邦，从公众号小编做起，月薪5 000元。

很多人说机会很重要，但是很多机会不是从天上掉下来的，而是拼命努力抢来的。比如我抓住的这个做小编的机会，其实换作与我背景相同的其他人，只付出一般的努力，多半是抓不住的。

我在插座学院时招聘过新媒体编辑。我当时认为，只要你愿意在这行发展，我就一定有能力把你带得很好。很多人投简历，想抓住这个机会，但说实话，那些应聘者中90%以上的人都没有认真准备过。

抓到一条“大鱼”后，千万别轻易放手

“好机会不常来。天上掉馅饼时，请用水桶接，而不是用顶针。”这句话不是我说的，是巴菲特说的。

查理·芒格说：去掉前几个最牛的投资，巴菲特什么都不是。这句话是什么意思呢？翻译成大白话就是，巴菲特的巨额财富，其实是为数不多的几条“大鱼”给他赚的。水深浪急，抓到“大鱼”后，千万别轻易放手。

1976年，巴菲特抓到一条“大鱼”——如今的美国第二大汽车保险公司GEICO。他陆续买入这家公司的股票，直到占有GEICO近50%的股份。对大部分人来说，这足够了。但对巴菲特来说，不够。他一直盯着这条“大鱼”。

1995年，巴菲特提出以23亿美元的价格收购剩下的近50%的股份，这个价格几乎相当于前一半股份价格的50倍，人们以为巴菲特不会在如此高位买进，用50倍的价格加仓，这太疯狂了，但巴菲特出手了。后来他大获全胜，GEICO使伯克希尔·哈撒韦公司的内在价值增加了500多亿美元。

巴菲特曾说，在他40年的职业生涯里，只有12个投资决策，使他拥有了现在的地位。买入GEICO的股份应该是其中最重要的一个。GEICO是巴菲特的“初恋”，更是他一生的“好运”。很多人并不知道，这是巴菲

特跌过跟头后的补救，他更早之前就抓到过GEICO这条“大鱼”，只不过很快把它放了。

在1951年，巴菲特还是格雷厄姆 [2]

的学生时，用自己的大部分资产——约1万美元买进GEICO。第二年，巴菲特赚了将近5 000美元，他开心地全卖了。20年后，这些股票的市值竟高达130万美元，比他买进时翻了130倍。这给了巴菲特巨大的教训，他说：绝对不能卖出一家显而易见的卓越公司的股票。这句话的意思就是：抓到一条“大鱼”后，千万别轻易放手。

有人说，这些事离我们凡人太远了。不，现实中同样如此。我当年加入创投媒体创业邦，运营行业大号，其实这对每一个进入该行业的小编来说，都是抓到了一条“大鱼”。但很明显，大多数人没有珍惜这条“大鱼”。

我当时非常明白，在这样一个大号上推送文章，一天有三次推送机会，写得好的文章很容易实现10W+（阅读量超过10万次），而且几乎没人左右你的选题。我心想，我每发一篇文章都可能会被10多万人看到，哪还有这么的好机会！我于是拼命地写，不分上下班，不分工作日和休息日。

这无关乎工资，因为这样的“大鱼”让你碰上了，你却不拼命抓住，简直是暴殄天物。只想着赚工资、按时上下班就太傻了。我就这样把自己“写”出名了。当时有那么多同事，但没人像我这么干，甚至几年过去了，很多人仍不明白那是一个什么样的机会。

从入职创业邦到今天已有5年了，我现在在做什么？

我不让自己休息，不让自己享受。到今天，我依旧保持高强度的“写好文章、写有价值的课程、写好书”的工作节奏，为什么呢？因为我抓到了这条“大鱼”，我又怎么能小富即安、赚点广告费就算了呢？这绝不可以。

我虽然赚到了钱，但无心研究买房买车。我勇敢地投资自己，租了更大的办公室，招人组建团队，继续骑在这条“大鱼”的背上，让它带我走得更远。我绝不能说：差不多了！

我不会轻易放手，因为这样的机会并不多见。我可能有幸、有机会借此走上一条更广阔的路，我绝不能现在停下来庆祝胜利。

关键节点不犯错，要成为处事原则

请问，如何才能在赛点到来时抓住那条“大鱼”？抱歉，如果你平时是个糊涂人，那么赛点来了你还是个糊涂人。只有把这种“关键节点不犯错”的思维在平时做事时体现，让它变成你的处事原则，你才能“每逢大鱼接得住”。

我的书《学会写作》出版后，有朋友买了100本做活动。结果推文的题目中“粥左罗”写成了“粥佐罗”，这是个很严重的错误。说这个错误严重，不是说这个错误本身严重，而是说在如此关键的节点上犯错误是不应该的。

我的公众号文章中几乎每一篇都有错别字，但你见过我在标题里写错别字吗？绝对不会。我的同事知道，推送文章之前，我会两眼盯着题目，用手指着，一个字一个字地读出来，确认题目中没有任何错误。

我见过很多百万大号、千万大号经常在关键节点上犯低级错误，比如文章发布后发现推的是昨天的内容；设置定时推送后又改了很多内容，结果最后推送的还是改之前的版本；推送文案写的是让用户点击阅读原文中的链接购买产品，结果没放链接……

在生活、工作中，我们难免犯错、马虎或者偷懒，其实都没问题，只要你在关键节点上做好就可以。

我有个做自媒体工作的好友，他犹豫了很久之后，终于决定做知识星球的付费社群。结果他看到大家“618”[3]都在做活动，自己也想赶紧发一篇招募文案，于是用了1小时就把招募文案写好并推送了。

他虽然没犯错，但绝对在关键节点上偷懒了。你的产品定位、价格区间、价格策略、文案写作、推广计划，等等，都应该是经过非常认真的准备后才推出来的。很多人没准备好就直接发出来了，结果只能是自己坑自己。

2017年是我的职业黄金年。那一年，我的课程推广文案遍布各大自媒体平台，累计阅读量超过6 000万，销售额超过1 000万元。从销售额这个数据上看，我都算是新媒体行业第一讲师，是我们平台很多老师课程销售额加起来的总和。

为什么是我？

我注意到了一个关键节点。当时，公司拿出很多钱，组成专门的推广组给老师推课。钱怎么花呢？当时公司会算每次推广的“推广系数”，即一次投

放的收入除以一次投放的成本所得的数值。哪门课的推广系数高，公司就大力推广哪一门。这里面有一个关键节点——推广文案的质量。我死命抓这一点，不停地打磨自己的文案，力求把转化效果做到最好，后来证明，推广组最喜欢推的就是我的课。很多老师在推广课程时，别说推广文案好不好了，到了推送日期，他们的文案还没写好呢。而我不仅写好了，还每个月出新版文案，这样，上个月投过的号，下个月还能用新文案复投。

很多老师认认真真地准备了三五十节课，把产品打磨好了，以为万事大吉了，就在推广文案这种关键节点上偷懒。他们经常在给出推广费的同时，给对方账号一篇很差的推广文案，这种做法无异于让推广费打

水漂。

所以，在平时的工作或为人处世中，你要树立一个原则：不管做什么事，做之前先明确，影响这件事成败的关键节点是哪几个，然后，你永远都不应该将你的时间、精力、心力均分在每一个节点上，永远要把它们投入关键节点，因为关键节点决定成败。

慢慢地，这种处事原则会成为一种本能反应。当你遇到人生中的“大鱼”时，你不会熟视无睹，你会敏锐地发现它，并大声告诉自己“赛点来了”，然后死死地抓住它。手里没好牌的人，更要拼命抓住每一个大机会。

思考

升级思维的目的是改变行动。请你梳理一下，在目前的工作中，你的核心任务是什么？完成核心任务的关键节点是什么？你是否经常这样分析工作？同时反思一下，你过去是否抓到过“大鱼”，却傻傻地放手了？

第三节 战略思维：学会放弃，做“无情”的优先排序者

我们前面讲过了，凡有选择，必有放弃。战略思维中比较核心的两点就是放弃和排序，意思分别是通过放弃找到最核心的选择，通过排序找到推进一件事的最佳顺序。

为什么要有战略思维？

大家都知道加多宝，它最初的定位是药用保健产品，年销售额不到1亿元。后来，加多宝进行战略调整，放弃药用保健产品的定位，将定位改为解决上火问题的产品，从而进入大众消费市场，其年销售额猛增至几百亿元。如果加多宝战略不变，那么靠激励销售员的方法，也许可以让销售额从1亿元变成2亿元；靠优化配送效率的方法，也许可以让销售额从2亿元变成3亿元；靠并购同等规模的竞争对手的方法，也许可以让销售额从3亿元变成5亿元。

这些方法看起来都很有效，但从销售额增长量级来看，这些方法都没有让企业实现实质性跨越。只有改变定位，优化战略，加多宝才能让销售额从1亿元变成几百亿元，才能实现量级的巨变和根本性跨越。

对于一家企业来说，任何执行环节的改良，都不如战略环节的改良重要。一个好战略能够产生强大的杠杆效应，其力量会超过任何会计师、广告人、销售员所能贡献的最大力量，它能让你实现倍数级，甚至指数级增长，帮你更快、更好地达成目的，增大成功的概率。

企业发展如此，个人发展亦是如此。

中国约有90%的人月薪不过万。假设你月薪5 000元，如果更认真地工作，一个月可能多赚1 000元；如果多加班，一个月可能多赚1 000元；如果跳槽，可能涨薪1 000元。你会发现上面这些做法不会给你带来质的变化，你的月薪可能只能从5 000元涨到1万元，不能年入几十万元甚至上百万元。要想发生实质性跨越，还是得靠战略设计能力。

设计战略时要能够“无情”地放弃

第91届奥斯卡金像奖最佳纪录长片《徒手攀岩》于2019年9月6日在中国上映。我看完之后发了一条朋友圈，配文只有俩字：无情。

这是我对主角亚历克斯（Alex）最大的感受。

许多以徒手攀岩为事业的人，命都不长。在几百米高的岩壁上，攀岩者没有任何保护设施，只有一副肉身。哪怕是一次再微小的失手，都意味着死亡。完美或者死亡，每一次徒手攀岩的结局只能是其中一种。

可这样一个人却有爱人。

女朋友不断问他："难道你不觉得有责任为了我活得更久吗？"

亚历克斯说："我不会为了你而尽量延长自己的生命，我不觉得自己有这

个义务。"

一个人在"得"的时候，你无法看清他，只有他面临"舍"的时候，你才能真正认识他。人这一辈子，就是一个得到的过程。但是想得到的太多太多，最终能得到的必然是少的。一些真正能大"得"的人都是"无情"的。对于你不敢放弃的、你不舍得放弃的，他们都敢，也都舍得放弃。

有个创业者叫陈睿，2010年作为金山网络（现猎豹移动）联合创始人跟随傅盛创业。2014年5月8日，猎豹移动在美国纽交所正式上市。但在猎豹上市前，陈睿离开了，加入B站创业，按照当时猎豹的股价，他因为早走几个月，至少放弃了1亿元。

决定离开时，傅盛问他："这么急吗？马上要上市了。"陈睿说了一个字："嗯。"

后来他解释："我退出猎豹去做B站绝对不是出于经济上我算清楚了，我只有一种预感——我如果不去做这件事，我会后悔一辈子。B站可能是这辈子我能遇到的最适合我的事。有时候你只能先舍再取，这是一个最简单的道理，人这辈子只能要一个东西。"

然后呢？B站2018年上市，如今市值超过80亿美元，陈睿是B站的董事长兼CEO。

上面讲的算是人生中的大舍大得。普通人在职业选择上呢？你够"无情"吗？敢放弃那些常人会不舍的东西吗？

"90后"自媒体人李叫兽读研一时收到一个年薪300万元的offer。这对于一个没有工作经验的研究生来说，是很有诱惑力的，但李叫兽花了5分钟就拒绝了。

我得知他这段经历时很震惊，心想：一个年轻人得有多大的定力，才能抵得住如此诱惑？后来我才明白，这就是遵循个人发展战略的结果。当一个人放弃了某些东西时，他一定是在战略上找到了更优解。我们外人看，他是经受住了诱惑，但他自己知道，这么做其实是为了未来获得更大的发展。

李叫兽是如何做战略定位分析的？

战略定位分析的第一步就是放弃。选择的背面是放弃。选择了A，往往意味着你不能选择B、C、D。从战略角度思考，他认为这份工作无法让自己发挥最大的竞争优势。

他为什么选择在自媒体这个方向上突破？因为他发现，人要成功，必须建立人际网络。而建立人际网络大概有两种方式：

第一种，不断地与人交流，建立情感联系；

第二种，通过知识或能力的吸引，让别人想要认识我。

李叫兽分析，第一种方式是他所不擅长的，因为他不善社交。在战略上，有一个很重要的原则是扬长避短。于是，他开始做自媒体，写大量有深度的商业分析文章，放弃无意义的社交，专注于在知识领域的创造，持续放大自己在这方面的优势，甚至达到别人无法企及的高度。

事实证明，这种战略是成功的。通过一周一篇的营销干货，他在公众号上收获了50万用户，在营销圈打造了强大的个人品牌。最终，他拥有的人际网络和资源，远超那些社交能力比他强的人。2016年年底，李叫兽创办的公司被百度估值1亿元收购，25岁的他，成为百度最年轻的副总裁。

培养战略思维的第一步，就是学会放弃。不管是人生还是事业，你不可能啥都要。大舍，是为了大得。

设计战略时要做无情的优先排序者

培养战略思维的第一步是放弃，第二步呢？答案是排序。

为什么要排序？

一是因为你的精力有限，不可能事事都做到完美。

二是因为并非事事都会决定成败，所以你也没必要事事做到完美。

所以，先排序，再做事。

创业后，我最大的一个感受就是：太忙了！时间永远不够用！有一天我突然想：我现在只是管理一个10人的团队就这么忙，是不是不太正常？我也没做多大的事业啊？

所以，我就去研究，研究完，我在墙上挂了一张纸，上面写了一句话：巴菲特都比你有时间。

每当我特别忙的时候，我都这样提醒自己，让自己反思，是不是被繁忙的工作“杀死”了。巴菲特是如何不被繁忙的工作“杀死”的？因为他选择做无情的优先排序者。你可以通过以下三步做优先排序。

第一步：写下你的25个目标。

第二步：认真排序，选出你最迫切想实现的前5个目标。

第三步：不惜一切代价，避免在后20个目标上耗费精力，除非你已经成功完成前5个目标。

有很多人从来没做过这样的排序，所以成年累月地做着无关紧要的工作。还有一些人做过这样的排序，但是在执行第三步时做得很差。他们虽然知道自己最重要的目标是什么，但总是忍不住做那些次要的事。

2019年3月，我想实施战略转型，从运营一个自媒体账号转型经营一家以“内容＋教育”为核心的公司。所以，我要将“一个人＋一个助理”变成一个团队。有一天，我发现我的团队建设速度比较慢，为什么呢？

我每天需要写稿子、写分享、写课程内容，我还要听课、看书、与他人交流学习，等等。写完一篇稿子，发出来后获得很高的阅读量，我会很开心；做一次分享，很多人来听，我会很开心；写课程内容很重要，所以我得抓紧写；听课与看书都是必须做的啊，人不学习就不能成长啊……

每一件事都吸引着我去做，我真的会忍不住去做。我发现我在走一条繁忙但“必死无疑”的路上。

我用巴菲特的方法反思自己，把一件事的优先级提到了第一位，这件事就是：招人。

当写稿子和写招聘文案有时间冲突时，我选择写招聘文案。

当写课程内容和筛选简历有时间冲突时，我选择筛选简历。

当听课、看书、学习和面试有时间冲突时，我选择面试。

所以我很快组建了一个超过10人的团队。

当然，我现在管理的团队还是一个小团队，但在做了战略排序后，我跟过去的自己比，确实进步了很多。巴菲特从他的日程表上划掉了几乎所有CEO必须完成的任务：

他几乎不与分析师交谈；

他很少接受媒体采访；

他几乎不参加行业活动；

他几乎不出差，除非特别必要；

他几乎不像典型的CEO那样参加很多内部会议。

任何时候，我们都应该做一个优先排序者。

我有两个写作训练营。每次开营直播，我都会做一次分享，我有时候会告诉大家：

最近有新电影上映，特别好看，但你别去看；

最近有本书特别好，但你别去看；

周末有朋友约你去吃饭，进行社交活动挺好，但你最好别去了；

你之前买的好课应该听完，但最好先别听了；

你其他的学习计划，最好暂停一下……

为啥呢？我认为，以上这些事情都值得做，但一个人的精力有限，训练营中的成员必须有所放弃，才能在这一期训练营里得到最快的成长。任何时候，都有一堆事诱惑你去做。

比如，我的书《学会写作》出版后，有人邀请我去微信群做分享，有读书会邀请我去当地讲书，有行业会议邀请我去演讲，有抖音运营人员邀请我拍一些关于书的短视频，等等。

其实对于每一件事，对方都能说出一个对我有利的利益点，所以我很容易就会答应。但其实做不做某件事，要看性价比，性价比怎么看？答案是比较，比较在这个阶段，在同样的时间内，是不是有更重要的事等着你做。所以，我无情地推掉了很多分享活动。

我创业后发现，你事业越成功，越多人要找你：有空约顿饭聊聊吗？能不能去你公司拜访一下？咱们之间有机会合作吗？如果你不会做“优先排序＋say no（拒绝）”，你就会“死”于繁忙。

我希望优先排序这一战略思维能始终贯穿在我们的做事过程中，让我们避免忙忙碌碌却碌碌无为。

顶级的战略，就是不断升级战略

先学会放弃，再学会排序，这是培养战略思维最重要的两点。不过，还有超级重要的第三点：不断升级战略。这也是战略本身，甚至是顶级的战略。升级战略才是真的重视战略，把战略工作放在了足够高的位置上。

制定好一个战略，然后一劳永逸地执行，是最大的懒惰。公司的创始人一定要有战略，但即使有了战略，创始人也要继续天天想战略。竞争对手在迭代，行业竞争格局在变化，产业技术在更新，经济周期在发挥作用，你怎么能一劳永逸地使用同样的战略呢？

同样是内容行业，百度以搜索战略起家，但之后公众号其实依托的

是社交战略，依托微信的去中心化社交分发，再往后今日头条崛起了，它的战略又不一样了，靠的是中心化的平台算法推荐。

一个人的一生也是一部创业史，每个人都是自己这家公司的创始人，也需要迭代自己的成长战略。如果不能持续迭代，人只能获得短时间的成长，不能持续成长。

我进入内容行业后，个人发展战略一直在迭代。2016年，我立志做一个爆款文章编辑，能持续写10W＋的文章；2017年，我立志做一个爆款课程讲师，能出爆款课程，多去500强企业讲课；2018年，我立志转型做自媒体，实现从零到一的跨越；2019年，我立志创立一家公司，从光杆司令到搭建起团队；2020年，我立志搭建起向上生长学院的课程体系，真正做一家个人成长学院。在我所在的位置上，我每年都算做得不错，但如果不及时升级战略，我必定会沉浸在当下的喜悦中，不能持续发展、持续成长。

谈到战略，必然会有人想到执行。一经比较，一定又会冒出那个问题：战略和执行力哪个更重要？

以前我也总想不明白，因为再好的战略，若没有好的执行，结果都等于零。后来我看了傅盛的分享，扭转了这种想法。傅盛的意思大概是：一旦你认为两者同样重要，就会愿意多花时间在执行上，因为绝大多数人执行力超强，于是他们会在执行力上花越来越多的时间，但很快，他们又开始在方向的选择上犯迷糊了，最可怕的是，他们可能在一个不正确的方向上花了太多精力。

战略和执行的关系应该是什么样的呢？我认为，战略方向要浪费，战术执行要节约。

因为战略如此重要，所以你要花很多时间想方向。即使放弃了一个研究完的方向也没事，因为值得；即使研究了很多方向，最终舍弃了很多，也没事，因为也值得，这叫“战略方向要浪费”。执行，意味着只做对的事情，不允许浪费，设计战略的意义就是不让执行浪费太多资源。任何时候，资源永远稀缺。一旦确认一个破局点，就不要有任何犹豫，要把所有资源（尤其是自己的资源）投入破局点，想尽所有办法，努力到无能为力，把战略变成现实。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完这节内容，停下来想想，自己是不是在战略上花的时间太少了，以至于一直忙忙碌碌却始终碌碌无为？你可以拿一张纸画一画未来三五年你对自己的期待是什么？要实现这些期待，做事的战略排序应该是什么样的？要把更多的时间花在哪里？哪些是你接下来要放弃的？

第四节 借势思维：框架大于勤奋，所有成长均需借势

一个人就算能力再强，力量还是小，所以在做选择时一定要学会借势。位置决定命运，你要把自己放在拥有巨大势能的位置上，借势而起。

一提到借势，我就想到那句话：站在风口上，猪也能飞起来。这句话出自小米创始人雷军，他花了40年吃透这句话。

2009年12月16日晚，北京燕山酒店对面的酒廊咖啡馆里，雷军喊朋友来喝酒，毕胜、黎万强、李学凌等金山旧部和朋友都在。

当晚，雷军在伤感、挫败和矛盾的情绪中度过，一边唏嘘不已，一边一瓶接一瓶地灌下喜力啤酒。一群人越喝越多。11点半，雷军才开口说，今天是他的40岁生日。聚会临近结束，大家对他说，40岁了，总结一下。

雷军留下一句："要顺势而为，不要逆势而动。"

雷军为什么要这么说？他算是个天才，少年得志，出名很早，1998年，他已是金山公司总经理。那时候，马化腾刚注册公司，马云还没创立阿里，刘强东还在中关村摆摊，转眼10年过去了，他反倒成了那个落后的。

雷军曾经是个内心非常骄傲的人。他觉得自己是只雄鹰，不需要依赖风，不论自己做什么，随时随地都可以成功。经历过失落后，他意识到了风的重要性，他提出"飞猪理论"，就是为了时刻提醒自己：依靠个体能力，我只能达到这个点，如果想大成，就需要借助机会、环境、势能。

所以，雷军才告诉猎豹创始人傅盛："一个人要做成一件事情，其实本质上不在于你有多强，而在于你要顺势而为，于万仞之上推千钧之石。"

人的一生，框架大于勤奋

一个人的一生，框架大于勤奋。

张颖，2008年年初创立经纬中国。十余年过去了，经纬中国投资的公司超过 430 家，成功投出陌陌、瓜子二手车、饿了么、滴滴、ofo、VIPKID 等众多明星创业公司。张颖的事业获得巨大成功，本人也早已实现财务自由。

他靠的是什么？张颖的原话是：我30~40岁这个阶段的弯道超车，还是要感谢中国经济腾飞带来的大背景机会、老天爷的恩赐，后面才是自己的慢热和成长。

投资人最懂框架。你要先选择一个正在崛起的大经济体，再选一个势头正好的赛道，投它的成长周期。我国正处于经济腾飞阶段，这就是一个大框架，互联网、移动互联网在中国的崛起是大框架中的重要赛道，你知道把自己的事业放在那个赛道里，就已经赢过那些麻木的人了。

所以张颖在2019年下半年的一天说："一些一线头部基金在2019年极其保守，有几家头部基金至今才有1～3个新项目，我也是跌破眼镜般吃惊。之前拍胸脯说的聚焦中国，怎么那么快就缩手缩脚了呢？中美贸易摩擦是常态，创业投资进入深水区已是事实，但这又怎样呢？那么大的中国市场、人口基数，那么多拼命、勤奋的创业群体，只要把投资收益作为长远一点的目标，不聚焦中国还能聚焦哪里？真搞笑。经纬适合做什么、能持续做好什么、应该聚焦哪里，我们想得非常清楚。大风与否，我们都在。'子弹'不断，投资不断，看好中国，聚焦中国。"

在每个人的职业选择中，最重要的也是框架。如果你在一个下行的行业做一个勤奋的人，就会事倍功半；而如果你在一个上升的行业，即使是一个不那么勤奋的人，也能事半功倍。

胡玮炜，"80后"，前摩拜单车创始人。2004年，她毕业于浙江大学城市学院（之前是一家三本的独立学院），此后做了十年汽车记者，先后供职于每日经济新闻、新京报、商业价值、极客公园等。

胡玮炜第一份记者工作的月薪只有3 000元，除去房租和日常开销便所剩无几。当时传统媒体已经开始走下坡路，她做了10年，月薪也才刚过万。2015年，胡玮炜创立摩拜单车公司。2018年，美团以27亿美元的作价全资收购摩拜。

这里有一个很明显的对比：

2004—2014年，10年月薪过万；

2015—2018年，3年财富自由。

其中发生了什么变化？胡玮炜干活更拼命了吗？无论她怎么拼，一天都多不过24小时吧？她也不可能在 2014 年发生"基因突变"成天才吧？

其实，这种变化说难很难，说简单也很简单。一个人的发展，取决于他对这个时代点、线、面、体的机会判断和选择，即把自己放在什么样的框架里。2004—2014年这10年里，胡玮炜把自己放在一个传统的、发展缓慢的框架里；从2015年开始，她把自己放在一个时代风口式的框架里，千亿规模的投资机构都成了她的上升框架的组成部分。

一个人的出身，也是框架。

●唯出身论是耍流氓，无视出身更是耍流氓。正视出身才是正确的做法，相信概率论才是正确的做法。

●看清自己命运的局限性，是为了减少不必要的焦虑和痛苦，转而在合理的范围内寻求突破。

●你说某位成功人士30岁前还默默无闻，30岁后突然飞黄腾达，你觉得你也可以。可能有的人前30年的经历就注定他会在30岁后爆发，有的人前30年的经历可能注定他在30岁后差不多还是那样。人生是各种因素长年累月影响叠加的结果，人本质上不会突变，所有突变本质上都是渐变。

一个人的一生，框架大于勤奋。怎么在合理的范围内突破自己？答案当然是尽最大努力去优化那个框架。

所谓借势，就是全面优化框架

所有成长，均需借势；所谓借势，就是全面优化框架。

第一，优化城市框架，借城市资源的势。

纵观历史发展，城市化是必然，城市化是资源最高效利用的必然要求。

尽你最大的可能，跑到相对最大的城市，这是优化框架。一辆能开200公里时速的车，在泥坑烂路上一样跑不起来。我在人生的前20年做的最正确的决定，就是来北京读书，其次是毕业后决定留在北京，我把个人发展放在了北京这个资源框架上，就已经比绝大多数同龄人更有优势。

第二，优化职业框架，借产业发展的势。

2018年9月26日，海底捞上市，又一批人实现了财务自由，其中包括CFO苟轶群，他是当时海底捞所有高管中学历最高的男人。他之前是教会计的老师，本没有现在这样的机会。

他是怎么加入海底捞的呢？海底捞刚落地西安时，他去帮忙算账赚外快，结果却被海底捞吸引，直接从学校辞职，加入了海底捞。海底捞上市时他持股1.84%，这是什么概念？海底捞今天是千亿市值。

你说这算优化框架吗？对有些人来说就算。体制内的职业很好、很稳定，让人有安全感，但是如果你想获得突破性的成长，体制外的职业可能更适合你。

科技进步的速度越来越快，各行各业迭代速度很快，曾经那种一份工作做一辈子的想法靠不住了，这代年轻人可能平均2年就会换一份工作。在换工作的时候，你要看是否需要优化职业框架，优化职业框架最重要的就是选对行业。这几年，好几波产业红利让很多年轻人实现了“逆袭”，微博一波，公众号一波，直播一波，短视频一波，知识付费一

波……我自己在2015年进入新媒体行业，就是一直在借内容行业一波一波迭代的势。

第三，选对公司也是优化框架，借公司资源的势。

选公司分两种，第一种是选处在行业前列的公司。

你在那里的努力，结果都会被放大。我去的第一家公司是行业排名前5的创投新媒体，我写的文章就算再差，也有两三万的阅读量，努力一把就有10W＋，这就是借公司资源的势。

第二种就是选暂时还未走在行业前列，但正在快速发展的公司。

我2017年春节辞职后，有一家业界有名的在线教育公司的创始人亲自到我家附近请我吃饭，想请我去他们公司。我说我想自己创业，他列举了我加入他们后可以得到的种种发展机会，但我提出一个很尖锐的问题，我说："你们公司有3个联合创始人，你们3个是公司的核心。你们一起把公司做起来，很难让第4个人成为公司的核心，对吗？实际上也是，好几年过去了，你们一定也遇到了很多'牛人'，但公司的核心还是你们3个人。这说明，即使我进去了，也很难进入核心位置，对吗？"

要在已经打下来的江山中分你一块地，这不是不可能，但真的好难。加入一个好团队，一起打江山，一起分田地，也是很好的选择。我和我的团队创业时虽然年龄很小，但成长很快，我最初的助理一直表现很好，所以后来变成了我的合伙人。

第四，跟对老板也是优化框架，借老板扶持的势。

海底捞上市时，跟创始人一起敲钟的，还有个叫杨丽娟的人。她是海底捞的首席运营官，海底捞上市后，她身价达到几十亿，实现了财务自由。

杨丽娟是跟着张勇从服务员做起来的。她的初始条件，在很大程度上决定了她得从餐馆服务员这样的工种做起，选择不多。虽然她只能做服务员，但她也不是没得选，她可以追随更好的老板。

一旦认定一个老板值得跟，就跟住不放。一个人的发展，总是要借势才行，跟对老板也是优化框架的一个途径。

有人说："千里马常有，而伯乐不常有。"

我说："千里马跑得快，自己跑着找伯乐。"

什么意思呢？意思就是，伯乐不是自己送上门来的，而需要你主动寻找，现在这个老板不是伯乐也没关系，你要继续找，老板可以"优化"你，你也可以"优化"老板。

第五，优化社交框架，借圈子的势。

你的出身决定了你的前20年；你的圈子决定了你的后半生。

什么是圈子？圈子就是你的社交框架，决定了你跟什么人一起玩。

对于线下的圈子，你能做的更多的是优化，即断舍离，具体来说，就是少跟不靠谱的人深交，少跟不上进的人混，少跟没抱负的朋友聚餐。线下的圈子很难彻底改变，因为你生活在那样的环境里。

如果线下的圈子很糟糕，你该怎么办？我建议你选择线上的社交圈子。如今是移动社交时代，这是时代的红利，线上有很多优秀的圈子，你可以加入并与这些圈子建立联结，进而与这些圈子里优秀的人建立联结。我自己做了一个社群，目的就是在线上优化大家的圈层，很多三四线城市及县城的朋友可以加入这个圈子，与行业中最优秀的人一起学习和进步。

一切能让你汲取营养的，你都可以借势

古希腊哲学家阿基米德说过："给我一个支点，我就能撬起整个地球。"

这也是借势。一个会借势的人，会十倍、百倍、千倍、万倍地增强自己的力量。真正优秀的人，会从一切能汲取营养的人身上借势。因为不管你想借某家公司、某个平台还是某个资源的势，它背后都站着一个人。你与这个人搞好了关系，就撬动了这个人拥有的资源。

你可以借别人的什么势呢？

别人的知识

最好的进步方式，是站在巨人的肩膀上进步。你可以利用别人的知识，通过买课、买书、请客讨教、花钱咨询等方式，将他们的知识为自己所用。

别人的资源

一个人的能力有限，能做的事情、能利用的资源也是有限的，所以我们得学会从他人那里借用各种资源，将这些资源为己所用。

比如你想创业，却没有资金，那么你可以去找投资人；比如你在公司上班，那么可以让老板给你买课、买书，像我们公司，员工买多少书都可以报销。

比如很多人比较聪明，经常发朋友圈问："请问有人认识×××吗？求介绍，红包奉上。"比如你去一个城市与朋友见面，就可以请朋友介绍

他在当地的朋友给你认识，我发现现在比较流行这种做法，因为经常有人跟我说，你来的时候跟我说，我们一起吃顿饭，我给你介绍几个大咖。

别人的经验

你也许很聪明，但有些事你没经历过，所以对于很多事情，最好的应对方式是找有经验的人学一下。成功的经验可以供我们参考，帮助我们更快地实现目标；失败的经验可以给我们教训，避免我们踩一些不必要的坑。在做事时，自身的经验往往是不够用的，我们需要借助他人的经验。比如巴菲特的搭档查理·芒格，就经常基于他人的经验为自己列“错误清单”，来防止自己做出“愚蠢的决定”。

框架大于勤奋。人的成长离不开环境，所谓借势，就是不断优化自己的框架。你生在一个地方，不意味着你必须一生在此；你父母是谁已是注定，但和什么样的人同行，你可以持续优化；三百六十行，你可以自由选择在哪一行发展，选择一行之后也不意味着你不能继续选择其他行业；你现在所在的公司不好，领导能力不行，同事不友好，都没什么好抱怨的，你可以换，世上公司千千万；线下的环境不好优化，你还可以选择线上的……一切能让你汲取营养的，你都可以借势。只有不断改变自己的人生要素框架，让框架越来越好，你的努力才能更好地发挥效用。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完这节内容，你可以思考一下，接下来你可以优化的框架有哪些？你准备怎么做？

第五节 原动力思维：你学得了别人的勤奋，学不了别人的动机

前几章的内容基本上都围绕着选择。不同人在面对同一件事时，做出的选择可能截然不同。这背后就是一个人的原动力，原动力是最强的驱动力。

我看过媒体采访B站创始人陈睿的一篇文章，有一段话让我印象深刻。

2013年，陈睿还是猎豹的合伙人，跟傅盛一起创业。有一天他们在庐山开会，陈睿跟傅盛说："我突然觉得我的成就不在于我做的产品有很多用户在用，而是有人愿意为我的产品鼓掌，即使我做的产品只有一个用户为我鼓掌，我也觉得我的努力没有白费。"

陈睿说，他在成就感方面跟傅盛不一样。傅盛喜欢赢，胜利能让他非常开心，但陈睿没那么喜欢赢。想明白自己最终想要什么后，陈睿离开猎豹，去做B站了。

人和人是非常不同的，这一节的内容围绕着"人和人为何不同"来展开。

你为什么无法持续努力

雷军曾经是一名程序员，他说："我有杂念，而真正一流的程序员是没有杂念的。我曾经连续72小时不睡觉写程序，但这有什么了不起呢？别人也可以三天三夜在麻将桌上不下来，最难的是早上8点开始打牌，打到12点，下午1点再开始打，打到下午5点，这样坚持一年。"

什么意思呢？意思是拼命干三天，90%的人都能做到；拼命干一年，只有10%的人能做到。

为什么你无法持续努力？因为你没有自我驱动力。

我的公司合伙人文文最初在我的星球社群里写分享，她有一天的分享开头是："刚刚写完一条分享，发现点赞数太少了，有点小失落啊。怎么办呢？我再写一条呗！"

我一看这个开头就很开心，觉得我没选错人。这样的人一旦发现自己在某件事上不够优秀，就会难受。因为接受不了自己不够优秀的事实，他就会想各种办法，加倍努力，让自己更优秀，让自己满意。

我也是这种人。我在山村里长大，小时候如果谁游泳比我厉害，我必须想办法超过他；如果有谁打弹弓比我准，我一定要去选更标准的树

杈、做更好的弹弓、捡更多的石子去练习，下次大家一起玩，我一定要打得比他准……

做课也是这样，我做写作课时，我下定决心要做得比大部分课质量好，如果做不到，我就会睡不着……

你是这样的人吗？很多人不是，比如你在一家公司的新媒体小组中工作，小组有8个人，如果你的成绩排在第四名之后，你都不难受、不着急，甚至觉得可以接受，那你就别问为啥别人这么牛。

大部分公司招人标准中有一条是：希望你是一个有自我驱动力的人。老板都喜欢这样的员工，因为这样的员工如果觉得自己不优秀，他自己就会着急，不用老板天天推着他走。

不比别人强他就难受，不拿第一他就难受，不更受欢迎他就难受……可见，优秀、比别人强，等等，就是这个人的刚需。这种刚需重要到什么程度呢？就跟你吃饭、呼吸一样重要，你不吃饭会饿、不呼吸会憋得慌，对那样的人来说，不优秀他就饥饿、不优秀他就憋得慌。

这就是自我驱动力的表现。

为什么我持续努力了，还是不够优秀

很多人也持续努力了，但是依然做不出足够好的成绩。

为什么呢？原因是动机不同。你学得了别人的勤奋，学不了别人的动机。

有一段时间，我听产品课，然后我就想，优秀的产品经理很多，足够努力的也很多，为什么做出好产品的产品经理那么少？为什么大多数产品最终沦为平庸之物？

我听了2019年张小龙的微信公开课演讲，从中找到了答案。

张小龙用了一个词，叫“原动力”。他认为，原动力其实应该是内心深处的一种认知和期望，它很强大，在它的驱动下，你可以坚持做某事，克服很多困难去做成某事。张小龙做出了微信这样美好的产品，他的原动力可以总结为以下两个。

第一，坚持做一个好的、与时俱进的工具。

团队的初心，是让微信成为一个优秀的工具。基于此，对于大多数产品经理能够容忍的东西，张小龙无法容忍。比如多数产品经理能够容忍开屏广告、系统推送营销信息、诱导用户点击链接，等等，这些张小龙都无法容忍，所以微信到现在都没有这样的东西。

如果你没有这样的原动力，为了短期的营收，你会忍不住给产品加上这些营销功能。

张小龙对工具的热爱，是属于原动力层面的。他当年甚至愿意亲自动手写代码来打造Foxmail这样的产品，以此满足自己的创造欲望。他一直痴迷于此。

第二，让创造者体现价值。

大家知道，微信上还有公众号，公众号是一种订阅产品。

什么是订阅产品？简单来说，就是如果你不订阅它，你就收不到它的推送。公众号的推送是可控的，只会推给需要的人，不需要的人不会被打扰。

这就是所谓的“去中心化”。中心化是平台作为一个中心，用机器算法分发流量。去中心化就是平台不管控流量，它提供一个“生态系统”，让能创造价值的人在其中提供服务，吸引需要这种服务的用户来订阅。

在传统的商业模式下，你需要在一个人流量巨大的地方租商铺、卖服务。张小龙希望利用互联网解决这个问题，让地理位置不再是决定性因素，让你能提供的价值成为决定性因素。你提供的价值越大，你的收获越多，这就是“让创造者体现价值”。

一个人做好一件事最深层次的力量是原动力。

我有一个内容团队，其中一个作者入职不久后写了一篇稿子，我给他改了10小时，从标题到开头，到小标题，到结尾，到配图，到观点表达和案例选取，甚至具体到每一句话的措辞。改到最后，他估计快崩溃了，但我乐此不疲。

我们都很努力，但原动力可能不同。

很多新媒体写手一天努力8小时，原动力是完成KPI（Key Performance Indicators，关键绩效指标）、提高阅读量、赚奖金。

我真正的原动力是，我在一个内容极度匮乏的环境中长大，后来到了北京这样一个内容资源极其丰富的地方，然后通过优质内容进行自我改造，升级自己的认知，重塑自己的价值观，慢慢地找到了自信，找到了自我，找到了自己的热情所在，找到了事业。

张小龙曾说，做产品是一个塑造东西的过程，每天按自己的意识改一点、改一点、改一点。这样做的驱动力就是你愿意去做一个东西，让它看起来很棒、很完美。所以张小龙说，如果他是个木匠，也会是一个很好的木匠，而且他会享受他做的事情。

我愿意花10小时改一篇稿子，也是一样的道理。我对好内容有信仰，我坚信，You are what you read（你阅读的内容造就了你），好的内容能给你力量，影响你、引领你、改变你、重塑你，让你成为更好的自己。

内容是会影响人的，做内容的人要尊重文字。我经常跟作者们说："你写一篇文章，一发出来，就有上万人甚至十万人看到，这是一件需要警惕的事。当你有这样的权力时，你不能滥用它，要写对人有正向影响的文字，对自己写的每一句话负责。"

婴儿恒温箱这个伟大的产品，是家禽饲养员奥迪尔和医生斯蒂芬一起做出来的，其原型是奥迪尔做的小鸡孵化器，但这个产品不能算是奥迪尔发明的，而是去逛动物园的斯蒂芬发明的，因此做这款产品的原动力来自他。

这就像QQ一样。第一代QQ的每一行代码都是吴宵光写的，但人人都称马化腾是"QQ之父"，因为QQ的原动力来自马化腾。

大家做着一样的事、付出一样的努力，但原动力不同，最终抵达的高度就会不同。

原动力可以升级吗

看到这里你会发现，原动力才是一个人最核心的竞争力，它定义了你的梦想和野心。一个被巨大野心驱动的人，会极度自律、昼度夜思、殚精竭虑、不知疲倦，因为他不只是想赢，而且是必须赢。

人性七宗罪，懒是一大罪。没有人不想舒舒服服的，那些能日复一日拼命工作的人，并不是因为其克服惰性的能力有多强，而是背后的原动力促使他们如此。

那么问题来了：原动力可以升级吗？当然可以。

罗永浩是大象公会创始人黄章晋的老朋友，也是其投资人。他在一次分享时说了个有意思的现象，他说黄章晋在他们朋友圈子里出了名地以"不靠谱"著称，但他创业做了大象公会后，整个人脱胎换骨了。黄章晋勤奋和投入的程度、干起活来不要命的程度，连罗永浩自己都害怕。

为什么黄章晋有这种变化？因为他努力的原动力增强了。野心变大了，要实现的目标变大了，欲望增强了，人自然就更努力了。这个原动力是怎么改变的？从黄章晋的角度来看很简单——他从一个作者变成了一个创业者，成为老板了。

为什么创业了，原动力就改变了？

你想想看，如果你是一个作者，那么你平时就喜欢跟作者比，喜欢

跟作者交流；但如果你变成了创业者，你的圈子就变成了创业者的圈子，你比较的对象也变成了优秀的创业者们，动力自然就变了。

所以，要改变原动力，你就要学会给自己“升阶”：“升阶”你的目标，“升阶”你的同行者，“升阶”你的社交圈层，这些“升阶”会不断强化你的原动力。

从前，我是一个新媒体小编，我的原动力就是写出10W+的文章。现在，我创业了，见了越来越多的“牛人”，看他们做事，我就会不断想：哇，原来还可以这样，原来我也可以有这样的梦想。

“升阶”你的学习对象也是一条路径。

著名游戏制作人陈星汉受到斯坦利·库布里克和宫崎骏的影响，他说：“真正能够改变历史、成为大师的人物，他们奉献的是一辈子。不是说退休了就不干了，他们退休了，觉得不干就没意思，70岁、80岁时还在干，包括黑泽明。真正在行业内做到大师级的人物，一定是非常讲究细节、执着做别人做不到的事的人，只有这样执着的人才可以改变历史。”[4]

我个人成长的一步步升阶，在很大程度上也遵循这种路径。我喜欢研究“牛人”的经历，从读高中起，我就喜欢买杂志，看里面关于企业家的故事。在上大学的时候，我读了很多诸如林肯、富兰克林这样的人的自

传。在学习这些人的过程中，我经常心里一颤，头皮发麻，心想：同样是人，人家怎么就有这样的想法？

看得越多，我越会反过来问自己：我怎么就老是向往“老婆孩子热炕头”的生活？我怎么就只想着找份好工作，按部就班地养家糊口？我怎么就老想着攒钱买房？我这辈子就不能有点想法吗？

有句话说，所谓进步，就是不断发现自己过去很无知的过程。我想说，所谓成长，就是不断发现自己过去的原动力很低级的过程。如果你不断学习、努力成长，就会自我推翻，重新定义你的原动力。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完这节内容，思考一下，你现在的工作的原动力是什么？你有没有经历过原动力的迭代？有没有可能继续迭代？

扫描二维码关注微信公众号@粥左罗



回复“社群”，获取我的万人成长社群

@粥左罗和他的朋友们《高效成长手册》

注释

[1] 这句话的意思是，胜利的军队总是先创造获胜的条件，而后才寻求同敌人决战的机会。

[2] 本杰明·格雷厄姆，《证券分析》一书的作者，被誉为“财务分析之父”。——编者注

[3] 每年6月18日是京东店庆日，简称“618”，后演变为电商行业一年一度的节日，在这一天，许多商家都会推出一系列的促销活动。——编者注

[4] 节选自《财经》杂志发表的文章：《陈星汉：游戏应当利用人性的闪光点而不是弱点来赚钱》，有改动。

第二章 解锁人生更优解

第一节 成本思维：一切皆有性价比，最聪明的人不只看钱

本章，我们讲讲如何更好地解题。成长无止境，永远没有最优解，只有更优解。我们先从成本思维开始讲。

为什么要讲成本思维？答案很简单，因为一切皆有成本。

你得到一样东西，必然要付出成本。如果你这辈子想得到足够多，那么你必然得是一个很会支付成本的人。所以，我们可以说，那些有所成就的人，都是成本支付高手。

什么样的人是成本支付高手？答案是最懂性价比的人。

支付的成本低，并不代表产品、服务、行为性价比高。假如我为了降低生活成本，大学毕业后从北京回到山东老家找工作，这个降低成本的行为性价比就未必高。

很多时候，你支付更多成本反而可以提高性价比，比如你买正版课程，其性价比一定比你花更少的钱买盗版课高。

所以成本思维就是：万物皆有成本，凡事皆有性价比，你要做一个成本支付高手，而不是只会省钱。那么你究竟该怎么做？

别只盯着钱看，钱是最容易蒙蔽你双眼的成本

一提到成本，很多人立马想到的就是钱。这一小节可以帮助大家打消对成本的误解，升级大家对成本的认知。钱只是成本的一种，钱不等于全部成本。若要成为一个成本支付高手，你就不能只盯着钱看。

下面讲几个应用案例场景。

场景一

我有个朋友要配眼镜，他不在公司旁边的眼镜店配，也不在小区附近的店里配，而是等到周末去潘家园眼镜城配。他省下了200元金钱成本，但多花了半天时间。

我想起自己做服装店店员的时候，经常遇到一些人一下子买上千元甚至更多钱的衣服。而往往这些买得多的人又是挑得最快的，他们不磨叽，结账的时候也不会软磨硬泡求打折，甚至当我们主动说扫码注册会

员可以打9.5折时，对方竟然说不用了，直接付。

穷的时候，我以为这就是所谓的“人傻钱多”。现在我理解了，钱不是唯一成本。

记住，时间成本也是成本。

场景二

曾经我还有个困惑：既然网上有比商场丰富无数倍的服装品类，而且同样的衣服，网上可能还有折扣，为什么很多有钱人不愿意在网上买，却喜欢在线下商店买？学了经济学后我知道了，很多人在买衣服时会故意去那些选择比较少的商场，因为选择少意味着决策成本低。

记住，决策成本也是成本。

场景三

我春节回家时，发现家里的人在省钱这件事上更有意思。我有个亲戚过年要买酒，其实酒不贵，是一箱几百块的那种，但是他要托朋友直接从厂家买，就为了省50块钱。

买这箱酒时，虽然他省下了50元，但付出了其他成本，比如情感。有个词很好，叫“人情债”。我发现很多人为了省一点钱，喜欢麻烦朋友、同事，但其实他们在省下一笔笔小钱的同时，却欠下了一笔笔人情债，欠的债是迟早要还的。你会发现，时不时地，就有同事、朋友找你帮忙，你得付出精力一个忙一个忙地帮，你不能拒绝，因为人家也帮过你，你欠着人情债呢。

小时候，我觉得那个亲戚在这方面特别厉害，有很多人愿意帮他的忙。然而，现在我尽可能避免像他那样，因为我发现这些还来还去的人情债，时间长了就循环起来了。如果你总是欠人情债，你会发现，隔三岔五地就有人找你，你要应付各种饭局，其实这些都没多少事，但加起来就会消耗你很多时间、精力、心力。现实中有很多这样的大忙人，他们忙来忙去，其实是亏的。

记住，情感成本也是成本。

场景四

2020年2月底，我开始做视频号，每天花费大概2小时，但收益很低，做了近两个月，才收获约1万粉丝。如果我把每天这2小时用来写公众号文章，两个月下来，公众号可能涨三四万个粉丝，而且公众号粉丝现在是可以直接变现的。

但我还是坚持在视频号上投入时间，因为我认为视频号会带来下一个机会。每个人的时间都是有限的，你把时间用在A上，就意味着那段时间你失去了A以外的所有机会。而有些机会需要投入很多来换取，比

如视频号这样的重量级产品，背靠微信11亿用户流量，如果我不去做，意味着我支付了很高的机会成本。

记住，机会成本也是成本。

有朋友和我探讨业务，他说："别人运营训练营成本都挺低的。你们给的太多了，从下一期开始，可以省点钱。"我说："这个阶段我不需要省钱，我需要多花钱、多招人、多挖人，支付更高的报酬找更好的人来拓展我们的训练营业务。现在省这点钱，我们付出的会是更高的机会成本，以及快速拓展业务的机会。"

不举更多例子了，我想告诉你：钱不是唯一的成本，时间、决策、情感、机会、信任、心情等，都是成本。

有钱不赚不是傻，考虑成本时要放眼长期价值

有钱你不赚，你是不是傻？这句话很多人都听说过，持这种观点的人往往没有成本思维。

你赚钱靠的是什么？靠的是支付成本。所以这个钱要不要赚，要看成本、回报、性价比，而这里面非常重要的是长期价值。

举两个应用案例场景。

场景一：为什么难赚的钱不要赚

罗振宇老师讲过刘润老师的一个"奇葩"故事。刘润是商业顾问，但是他给自己定了一个很"奇葩"的规矩，就是绝不到甲方那里去做销售。

为什么呢？成功的咨询公司各有各的成功，失败的咨询公司只有一种失败：客户不相信你的能力，也就是你没有声誉。

甲方会反复跟你聊：说说看，你能做什么？你比别人好在哪里？还能再便宜一点吗？你能来竞标吗？我能先付30%的钱吗？

这有什么问题？答案是交易成本很高。

所以刘润老师说："不管你是多优秀的企业家，只要你不愿到我的小办公室来聊，说明我的声誉还没有好到让你登门。只要不是用声誉赢来的客户，对方再有钱，也不是我真正的客户。不够强大，是我的错。我在内心对这类客户说：'请原谅我无法服务你，因为我要用这段时间，继续拼命提升自己。'"

刘润老师补充道："这不是有钱赚我不赚，而是太难赚的钱，我不赚。我这么做的目的是积累长期价值，让后面同样多的钱变得好赚。"

我经常看到一些人，他们整天发朋友圈，夸自己的社群多好，夸自

己的课多好，时不时地晒别人给他转账的截图，等等，同时附上一句“想加入的私聊”。

这是什么行为？这就是在赚难赚的钱，赚不属于自己的钱。

即使钱赚到了，但因为效率极低，浪费了你很多时间，所以并不值得。你不如把那些时间用来拼命提升自己的实力，你一步一步变得强大了，就犯不着再那样高成本地推销自己。我观察了近两年，有些人天天就这样销售自己的产品，他们根本没时间提升自己的实力。两年过去了，我感觉他们并没有太多变化，还是那样。

要赚容易赚的钱。这个“容易”不是说你很容易得到，而是说你要不断努力让自己配得上。我说的“容易”，是指当你配得上赚这些钱之后，成交便很容易了，即交易成本低。

场景二：为什么送上门来的钱我不赚

2018年，经常有客户邀请我出去讲课，一天给我1万元。

这是送上门来的钱，我该不该赚？这个生意对我是好是坏，不能盲目地看，我们要从成本的角度去看。

我去讲一天课，支付的成本是多少？是一天时间。

那么，这个生意是好是坏就要看当时我一天的工作值多少钱。

2018年3月，我创立公众号@粥左罗，当时我靠高质量的原创文章做用户增长，写一篇文章用时一天，一篇文章平均能涨粉2　000个。按长期的用户价值来看，就算一个用户的经济价值是10元，我坐在家里写文章也相当于一天能赚2万元，而文章本身的价值是跨越时间维度的——我去年写的文章今年还有人在看，这篇文章依然在创造价值。所以从这个角度看，在当时，1万元一天的讲课费不值得我去赚。

还有个角度，我创业后做的第一门音频课——《粥左罗教你从零开始学写作》，6个月的销售额为80万元，如果是线下讲课费，我赚同样多的钱需要80天。我做那门课程用了多久？答案是50天。而且那门音频课还会继续营收。从这个角度看，1万元一天的讲课费，当时也不值得我去赚。

这两个角度都是从长期价值出发的，只顾眼前就容易看不清成本支付的性价比。我这种做法不值得学习，但这种做法背后的方法论值得学习。因为从成本支付的性价比来说，去年不值得做的事，今年可能就值得做了。比如去年写一篇文章平均涨粉2　000个，今年流量很难获取，一篇文章大概只能涨粉500个了。

不过，因为我把时间用来让自己更快地成长，现在我去讲课的费用

已经是一天5万元了。所以，学习课程不是为了学案例，而是要通过案例理解方法论，透过现象了解本质。

沉没成本是不是成本不重要，学会放弃才重要

“沉没成本”，很多人都听说过这个词。

那么，沉没成本是不是成本？当然不是了。沉没成本是你已经花出去且无法再收回的成本，所以你不用再为它放弃什么，它当然也就不是成本了。这里的成本是面向未来的，而不是面向过去的。

比如你买了一门知识付费课，当你付完199元之后，它就沉没了，不是一元一元逐渐沉没的，而是瞬间全部沉没的。因此，沉没成本是不是成本不重要，真正重要的是它背后的两个字：放弃。

人生的艺术是取舍的艺术。取舍这两个字中，舍比取难得多。舍之所以难，就是因为我们很多时候不懂沉没成本。我们学习沉没成本，就是为了更好地“学会放弃”。

买了一门课之后，你听还是不听，取决于什么？这完全取决于它的价值。

这不取决于它是你花199元买的，还是花1 999元买的。它们的不同就是带给你的价值不同。如果你买了门1 999元的课，却发现根本没多少价值，你就应该果断放弃。但很多人觉得，哎呀，钱都花了，硬着头皮听完吧。

比如你在发现电影不好看之后，会马上起身离开电影院吗？大多数人会想，来都来了，钱都花了，看完吧。

比如你文章写了一大半了，发现这个选题不行，你会放弃吗？大多数人会想，写都写了，写完发了得了。

比如你在餐厅点了很多好吃的，吃饱后还有两个菜没吃完（不好打包），你会放弃吗？大多数人会想，花这么多钱点的，不吃太浪费了，于是就算让自己撑得难受，也会再吃一些。

比如你买了一件衣服，但它其实很不适合你，穿上它会降低你的品位，你会放弃吗？大多数人会想，买都买了，至少穿个十次八次再扔吧。

对大多数人来说，明不明白沉没成本到底是不是成本根本不重要，因为即使明白了，他们也不去执行。所以，我们要尽可能地要求自己在各个方面“通过理解沉没成本学会放弃”，因为很多时候，“不想放弃”成了最高的成本。

升级了成本思维之后，你要根据它更好地做选择、判断、决策。因为万物皆有成本，凡事皆有成本。做什么、怎么做，关键要看性价比，要做成本支付高手。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完这节内容，你对成本这个概念有了怎样的认知？成本思维可以让你在哪些事情上做得更好？你准备如何行动？

第二节 利他思维：所有伤害都是相互的，所有利他都是利己的

在这个世界上，人们靠情感维系关系，也靠利益维系关系。遇事应该采取什么样的处事原则？利他还是利己？牺牲自己还是伤害别人？有很多人讨论过这些问题，有人认为利他只不过是一种精明；有人不承认这个世界上有真正会牺牲自己、成就他人的人；也有人认为很多人通过伤害别人来成就自己。

这些说法都有一定的道理，但多数只涉及问题的一面。对于这个问题，我希望你始终记住一个词——能量守恒；我希望你始终记住一句话——力总是成对出现的。

不要伤害别人，所有伤害都是相互的

我的公众号@粥左罗上投放过一条英语广告。一般对于直投的广告，广告主都不希望别人改他们的文案，因为他们给的是经过多次测试及优化后得出的、转化率最高的文案。

但我还是坚持对那条广告做了多处改动，我删了一些内容，改了一些内容，加了一些内容。

原文案中写：参与打卡的学员中，有98%的人收到了退回的学费。

我删了这句话，因为这个数据一定有夸张的成分，很多人很难坚持完成所有的打卡活动，完成打卡活动的学员比例不可能有这么高，有百分之六七十的人能坚持学完就不错了。我自己是做训练营的，我们每期支付7万元左右的运营成本，有超过20人的兼职团队为学员提供服务，完成打卡活动的学员比例也只能达到80%。

原文案中写：仅限150个名额。

我改为：名额有限，欲报从速。因为150个名额肯定是不准确的，为什么呢？因为如果他在我这里投放广告，却只招150个学员，那他注定是赔本的，所以显然他只是为了增强紧迫感瞎写了文案。

原文案里没有“打卡需要发朋友圈”的说明，我在文章中加了3次说明，即在每次放购买二维码的时候，我就说明一次。

然后我在留言区里说：“我知道有很多人讨厌在朋友圈打卡，但为了提醒大家注意，我必须说清楚，而且提及三次。不喜欢在朋友圈打卡的人，可以选择交99元，虽然这笔钱学完后不退，但这样就不用打卡了。”所以我的做事方式就是，要清楚地说明情况，让用户在知情的前提

下自由选择。

我做这些事的目的就是不伤害用户。

从表面上看，这样做会稍微降低转化率，但要知道，真诚能带来信任，信任可以增加转化率。如果不做这些，那么在增加转化率的同时会伤害用户。

很多人认为，伤害就伤害了。他们之所以这么想，是因为转化率高有两个好处：

第一，我赚到了——转化率高，所以会有更多广告主在我这里投放广告；

第二，广告主赚到了——转化率高，他的投放成本就相应降低了。

但实际情况不是这样的。记住：天底下没有单方面的伤害。只关注转化率，不顾及用户感受，会产生以下两个后果。

第一，我会被伤害。用户会骂我，会对我取消关注，还会告诉别人这个公众号不值得信赖，最终会影响我的个人品牌和账号品牌。

第二，广告主会被伤害。如果用户发现被“套路”了，就会讨厌这个品牌，还会告诉别的用户不要买这个品牌的产品。

当然，这些伤害都是逐步表现出来的，因为即时表现就是转化率高，我和广告主都受益。所以，我选择做以上修改，实际上保护了我的品牌和广告主的品牌，这种做法才是长远之计。

其实，我想借这件事告诉大家：力总是成对出现的，人和人之间的伤害都是相互的。

我有个大学同学在广告公司做投放业务。在一次传播事件中，自媒体人A收了他的预付款，最后不想按照最初的写作方向写了，说那种写作方式太耗时耗力，对自己的用户也不好。

但问题是，最初A为了赚钱是这样签的合同。这时候，我的同学有三种选择：

第一，恳求A按原来的方向写；

第二，加钱让A按原来的方向写；

第三，放弃投放，预付款打水漂。

我同学试了第一种方法，结果没成功。为了顾全大局，他没有选择第三种方法，而是选择了第二种方法，他加了50%的钱，A见钱眼开，收到钱之后又按原方向写了。

你看，在这件事中，A伤害了我同学，让我同学多花了50%的钱，A

没有受损失，也没有受伤害。但伤害一定是相互的，如果看起来不是相互的，说明时间线还不够长。

果然，这件事结束后，我的同学对A的伤害开始了。你要知道，专门做广告投放的人都有自己的圈子，而且这种圈子的这些人有一定的影响力，他们能左右很多企业的广告投放走向。于是乎，A在后面少了不少生意。

在一个公司，老板可以对员工不好，领导可以对员工不好，从表面上看，员工无法损害公司。但你等等看，等这个员工走了后，等两年后，等这个员工在这个圈子里打通了某些业务上的关键节点的时候，等这个员工说话有影响力的时候，他对公司、对老板、对领导可能就会造成伤害。

我不多举例子了，你可以自己想想身边的人和事，看看是不是这样。

罗振宇在某年的跨年演讲上说，所有事都是好事，如果不是，那还没到最后。今天我想告诉大家，但凡伤害，最终都是相互的，如果不是，那就是还没到那一步。少伤害别人，就是少伤害自己。

多做利他的事，所有利他都是利己的

讲到这里，我想问一句：大家一起做事，最影响成败的环节是赚钱，还是分钱？答案其实是分钱。

这么说不是因为分钱最重要，而是因为分钱最容易出事。这背后就是利己心态在作怪。

很多老板留不住人才，因为这个人才在公司做出了很大贡献，却没得到应有的回报。比如他为公司带来了1 000万元的收入，可老板连10万元都不愿意分给这个员工。你不“利”他，他自然就不“利”你。你辛苦培养起来的人转眼就跳槽了。聪明的人都明白，所有利他的行为都是利己的。

比如许多大佬在创业时，会先想怎么分钱。

1995年，俞敏洪创办的新东方让自己成了千万富翁，但当时新东方的员工都是他的家人，包括他妈妈、他老婆、他姐夫，等等。俞敏洪想找更优秀的人，做更大的事业。

于是，他想到了自己大学时最佩服的徐小平和王强。当时，徐小平在加拿大混得穷困潦倒，所以直接跟俞敏洪回国了。

但王强不是，他已经获得了计算机专业硕士学位，在大名鼎鼎的美国贝尔实验室工作，当时年薪大概是8万美元，定居在新泽西。王强对俞敏洪有过两次试探。

第一次，王强说："你考虑好了，我回新东方，新东方是我们三个人的，如果你不答应，我坦率地告诉你，半年后我一定在你的校门对面建立一所学校，和你做一样的东西，名字叫新西方，校长叫王强。"

俞敏洪听完沉默了一会儿，然后说："那就在新东方这个名字下面做吧。"

第二次，1996年王强回国，俞敏洪和徐小平买了束花去首都机场接他，他接到花刚坐进车里就说："老俞，今天我和小平一无所有。如果有一天我们做得比你好，你能接受吗？"

徐小平回忆说，当时车里的气氛很尴尬。

俞敏洪听完沉默了一会儿说："当然，让你们回来就是让你们成为百万富翁、千万富翁。"

王强说："好，老俞你记住今天这个话，这样我就可以一辈子跟着你了，你有这个心态就行。"[1]

俞敏洪在当时算是千万富翁，他的事业蒸蒸日上。按多数人的心态，自己拼命赚钱就好了，但俞敏洪选择主动找两个"牛人"加入，分给他们一人一部分赚大钱的业务。正是俞敏洪的这种利他心，最终成就了新东方的"三驾马车"，做出了更大的事业。

创业是如此，任何合作都是如此。

韩寒说他创作、写书时，就希望跟他合作的人不要亏，比如他的责任编辑至少要拿到奖金。他也希望大家能喜欢他的自我表达，能从头到尾看完他的作品，而不是在电影院里看一半就走了，看书看到一半就觉得不好。

在韩寒眼里，"有很多优秀的创作者其实从诞生的第一秒起就应该是商人。凡·高其实也是，只是他的画没有卖掉而已。但是优秀的创作者，第一秒就应该为市场，为自己的投资人、股东，为自己的受众，去考虑商业回报的问题，这是非常现实、简单的。"

做一款产品也是如此。

大家都知道微信是一个去中心化的生态，微信拥有11亿流量，但它没有主导流量的分发，而是将流量留给了创作者和创造者。当下哪个在线内

容平台最好？我认为依然是公众号。哪个在线内容平台的优质作者最多？哪个在线内容平台的原创好文最多？我认为答案都是公众号。为什么呢？因为只有公众号能让优秀的原创作者赚到更多的钱。

张小龙说，当一个平台只是追求自身商业利益最大化的时候，它是短视的、不长久的；当一个平台可以造福于人的时候，它才是有生命力的。

合作要共赢，你我都要赢，否则就别干

共赢是一种非常美好的关系，这种关系因为平衡，所以持久。在任何合作关系里，如果只有一方赢，那么这种关系必然会因为失衡而破裂。失衡是一种危险。

有两种人我挺怕的。

一种是对你太好的人。他做了各种利你的事却不求回报，又是请你吃饭，又是免费帮你，又是给你送礼物。免费的都是最贵的，他大概率后面对你有所求，那个“所求”又一般不是你轻易可以满足的，不然他犯不着这样。

另一种就是对自己太好的人。“你帮我对接一下某某企业好吗”“我最近想做一门课程，你来帮我梳理一下课程大纲吧”“你来给我们公司做一次讲座吧”“你帮我设计一个logo吧”……很多人跟你并不熟悉，让你帮他做事却像理所应当一样，闭口不提他能给你什么回报。当然，我们也不是那么功利，非得要一些即时回报，而是他这种态度会让人觉得很不舒服。

最好的关系，就是能合作共赢的关系。

这应该是一种处事原则，是对自己处理大多数关系的要求。怎样算一种要求呢？答案是刻意地去做，比如你跟对方合作，即使他不主动要，你也要主动给他利益，否则你不如不做。在一个合作里，如果只有你赢，那么这个合作必然不能持久，你要有这样的意识。

这里我想再展开说一下“合作”这两个字。

合作，并不单单指两个人做一个项目或进行业务合作。大多数关系都可以被称为合作关系，我们也应该用共赢的原则去处理这些关系，因为任何关系都讲究共生。

男女朋友之间、夫妻之间，是否存在合作关系？

当然存在，恋爱的最好状态，依然是合作共赢，彼此成就。很多爱情关系的破裂，都是因为双方不明白这一点。最初双方势均力敌，之后慢慢地，一方成为另一方的支持者，比如女性为了男性放弃自己的事业，放弃自己的爱好，全力支持男性的事业。双方都觉得这像极了爱情，实则已经埋下了隐患。将时间线拉长，最终双方势不均、力不敌，关系就失衡了。

爱情关系也是合作关系。每一方在往前走的时候，都想拉着对方一起，这才是双赢的、健康的、持久的关系。

老板和员工之间、领导和员工之间，是否存在合作关系？

一定也存在。我现在创业，招人的时候必定会谈及待遇问题。我会跟每个加入的同事说：“你们到我这里工作，我要不停去想的问题就是，怎么让你赚得更多。”

为什么呢？因为你们赚得多，说明你们给我创造的价值大，也帮我赚得更多，所以，你们赚得越多，我当然越开心。假如我的员工个个都很有钱，那一天我肯定超有钱。

罗振宇最初创业时说，他必须做一个平台、找到一种模式，让平台的讲师赚到大钱。为什么呢？因为一个老师只有在这里赚到足够多的钱，才能心无旁骛地专心打磨课程，沉下心来为用户服务，后来“得到”就是这么做起来的。

很多人在做事时，会把自己的利益跟对方的利益分得很开，这是不对的。越是好事，双方的利益点就得结合越紧，你不要想着把它们分开。很多事情是相辅相成的，你不要想着把它们分开。

有一天，我和一个朋友聊天。我当年摆地摊时，他买过我的明信片，由此认识了我，并引荐我到创业邦做小编，他亲眼看着我从一个摆地摊的小贩发展到现在，赚的钱也越来越多。

这个朋友跟我聊到凌晨一点多，他说突然想问我一个很内核的问题，铺垫了好久，我说你倒是问啊。他说：“我的问题是，你做这些事是因为能赚钱，还是因为你确实想创造价值来帮助、影响别人？”

嗨，我当是什么内核问题呢。我说：“我分不太出来。”

他以为我是纠结，分不开。我给他解释：“越相近的两个东西，才越会分不太出来。如果两个东西离得太远，就一定能分出来。所以，我觉得那两个东西特别相近，离得不远。”

什么意思呢？不管我写文章、写课程内容，还是做社群、做训练营，我做得越好。产品或服务质量越高，收获价值的用户越多，我肯定就能赚越多的钱。

你说这俩是不是挨得特别近？你非要分开它们干嘛？如果一个人能写出好文章、做出好课，你天天看文章、听课，就是不让他赚钱，你说这件事能持久吗？

综上所述，一个人想要成长得快，发展得好，一是不要伤害别人，二是要学会刻意地做利他的事。弱者互相伤害，而强者互相扶持，做彼此的成长杠杆，共生共赢。最后我想说：利他，本身也是一种自信。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完这节内容，你是否对伤害和利他

有了新的认知？欢迎分享你的思考，更欢迎分享你这方面的故事和经历。分享的过程也是反思、复盘的过程。

第三节 多维思维：为啥我比你强很多，但赚得比你少很多

世界不是一维的，而是多维的。多维思维既是我们理解世界的方式，也是我们解决问题的工具，更是有效竞争的利器。多维思维有多重要，又多么有待科普，我讲几个常见的聊天场景你就明白了。

我在农村老家经常听到有乡亲这么说："小时候你也不爱说话、不会喊人，怎么现在这么厉害呢？"

你会听到一些人（包括学校老师）这么说："××上学的时候成绩很差，现在怎么这么厉害？××学习这么好，有研究生学历，怎么还没××过得好？"

看完《创造101》，很多人大骂："×××唱歌、跳舞表现这么差，凭什么得头几名？"

职场里，不少人会这样问："我的业务水平比他高多了，为啥升职加薪的不是我？"

不少人也问过我："能写出好文章的作者这么多，为什么你发展得更好？"

提问者之所以提出这些问题，大概是因为他们没有多维思维，总是从单一维度看问题，尤其这个维度看起来似乎是决定成败的关键。

80%以上的人并没有足够强的多维思维，为什么？因为小学6年、初中3年、高中3年，在你成长过程中这非常重要的12年，你都在被单一维度塑造着，这个维度就是分数。

一个同学特别擅长处理人际关系、组织活动、协调资源、团结同学，性格特别坚韧，等等，这些能力或特质都至关重要，但常常被忽视。

在这12年中，我们都在比较分数。但当你走上社会之后，谁会在乎你那12年拿了多少分数呢？可悲的是，很多人毕业后走向社会，工作几年后，还是采用单维思维，从单一维度看问题，俗称"一根筋"。

如果你只记本节内容中的一句话，那必定是：多维思维是一种竞争思维，人比拼的，永远是综合能力。

看到这句话，很多人以为自己明白了，其实没有。"砸开"这句话，里面还有很多东西。

每多一维，甩开一片

多维竞争是如何奏效的？竞争是多维的，你每多一维，就能甩开一片竞争者。

在整个新媒体圈中，会写爆款文章的人太多了。那么多10W+、100W+爆文的作者，如果只和这些人比较这一个维度，那么我没有太强的竞争力。怎么办呢？答案是多加维度。

和我一样会写爆款文章的人很多，但是愿意像我一样从中提炼方法论的人就一下子变少了。

在那些能提炼方法论的人中，有相当一部分人不敢挑战上讲台或面对成百上千人讲课，有的人一上台就紧张得腿发软。

很多老师将课程打磨得很好，但不会写推广软文。我之前的课程广告出现在全网的很多渠道，因为公司愿意花钱推广，为什么？因为我软文写得好。软文写得好，转化率就高；软文写得好，大部分自媒体账号就愿意接我的课程软广；因为不会给对方的账号造成很大伤害，且软文转化率高，所以很多账号甚至可以接受分成推广的方式。所以课程打磨得很好但软文写得不如我的老师，在推广上都比不过我。很多老师课程打磨得很好，软文也写得好，但没有自己做“流量”的能力。我自己独立做起来两个公众号，拥有超过76万粉丝，加上这个维度，我又甩开一大片人。

这就是多维竞争。

多维竞争不要求你在每个维度上都很厉害，但你得愿意、也敢去拓展维度。比如了解我的人都知道，我是个很内向、很容易紧张的人，之前我微信聊天时都不敢发语音，更别说让我上台讲课了，但我愿意拓展这个维度。我第一次讲线下课之前，看了网上很多演讲视频，还买了很多演讲课程去听，在家里对着墙练习了很久。我练习讲段子，练习呼吸，练习怎么让自己装作很放松的样子，我到现在也没练到完美的程度，但我敢站上讲台。甚至，我还做了很多场视频直播。最初我一听要让我做视频直播，我都会紧张得冒汗，但我还是去做了，这就是拓展维度。我做了很多失败的直播，但如果不去拓展，那么我连失败的机会都没有。到今天，我已经可以很自如地做视频直播了。

我在线下讲课时，“颜值”不高，普通话也不标准，临场反应也不快，那我要拓展什么维度呢？想来想去，我决定干脆放下一切，做个最没包袱、最不装、最真诚的老师。我是什么样就呈现什么样，所以学生觉得我很真诚、很接地气，他们觉得跟我没距离。有次线下课，有个学生在群里给我总结了八个字：凡人形象，大师品格。其他学生说总结得太好了。总之，你总可以找到一个属于你的维度。

我们在做写作训练营时，发现很难招到可以独立运营社群的运营

官。

一个运营官需要会写作、懂运营、懂策划、会管理，要擅长处理人际关系、擅长处理用户投诉、擅长活跃社群气氛、擅长进行社群内危机公关……

有的人会写作，但不懂运营；有的人懂运营，但没办法带人；有的人能力很强，但情绪不稳定；有的人擅长活跃气氛，但在处理具体的人际关系时非常生硬……这样的人很难成为优秀的训练营运营官。

其实不管做什么，都是一种综合性竞争、多维度的竞争。你的眼光好，你的判断力强，你的商业敏感度高，你对项目的把控力强，等等，这些都是很重要的维度，很多维度并不表现为肉眼可见的硬技能，因此很容易被人忽略。

先“精”一维，再去拓展

一个人在单一维度上做到顶尖，很难，或者即便做到了，也未必有很强的竞争力，所以要具备多维竞争的优势。但是，在多维竞争中获胜的一个前提是：你在某一个维度上足够强。

在某个单一维度上，你要做到比百分之七八十的人强，然后再去拓展其他维度，让其他维度服务于你那个很强的维度，使其更强，这样的多维竞争才行得通。如果你一味地追求成为“斜杠青年”，最后只会是“样样行，样样松”，所有维度的能力合起来也未必有很强的竞争力。

在如今这个网络时代，大家在本职工作之外有很多赚外快的机会，这可能是“斜杠青年”流行的原因。

比如一个人除核心技能之外，可能还会教人写作，教别人演讲，帮人做PPT，帮人设计图片，帮人设计课程，帮人主持会议，等等。

如果你的核心技能一般，其他技能就只能作为一个赚外快的能力形式存在，它们并不会形成组合优势。如果你的核心技能很强，其他技能和核心技能就会形成很强的组合优势。

比如，你是个很厉害的程序员，同时又很会写作。这两个技能加起来，会让你成为技术领域的“大V”，极大地提高你在这个行业的影响力，之后各种资源和机会都会找到你。

比如，你是个能力很强的销售员，同时又精通课程体系设计。将这两个技能加起来，你就会成为很强的销售课讲师，而不仅仅是销售员。

比如，你很会唱歌，同时又很懂营销。在这个时代，你至少很容易成为抖音上的网红，因为会唱歌的人很多，既会唱歌又会营销的人却很少。

我最初非常专注于研究新媒体爆文，整整一年死磕这一个维度。在这个维度上，我比80%的人强之后，我开始拓展其他维度——打磨课程的能力、公开演讲的能力、打造个人品牌的能力、产品能力、商业化能力，所以我从一个单纯的写手进化成知名讲师，又进化成创业者、做老板。现在我要拓展的维度是团队能力、管理能力，这样我才能比大多数自媒体创业者更有竞争力。

先“精”一维，再去拓展，循序渐进，持续迭代，在一个阶段做那个阶段最重要的事。

任何事情，多维看待

多维思维，不仅仅在规划自己的竞争力时非常有用。它本身作为一种思维方式，在时刻提醒你，世间万物都是多维的，你看待任何事情时都应该尝试从多维度去看，凡事要比别人多想几个维度，这是思考力的来源，是训练思维的好方法。

比如，你如何看待财富？

很多人活得挺痛苦的，因为他们喜欢比较。只要一比较，你就一定能从身边人中找到比自己赚得多的，你就不可避免地会不开心。可是，你只要活在这个社会上，就没办法不比较。就算你不想比较，也会不得不比较。

大部分人跟同学、朋友比较的都是财富，比如比较月薪多少。这种比较是大错特错的，只看月薪怎么能行，甚至看存款也不行，因为一个人的财富构成是非常多维的。

健康是财富吧。

我爸是农民工，在我大学毕业前，他在一家民营小铁厂干活，上的是夜班，白天睡大觉，因为晚上的电费比白天便宜太多。我之前一直劝他，我说：“别的不管，你换个白天的工作，哪怕一个月少赚2 000元。长期上夜班是在透支身体，这欠下的债以后是要还的。”我爸月薪8 000元，就一定比月薪6 000元的农民工赚得多吗？只看月薪是，但加上健康财富，就不一定了吧。

我爸跟着一个包工头干活，这个包工头一个月赚的钱是我爸的两倍多。如果这样比，我爸肯定不开心，但我们说了，财富不只有一个维度啊。我也是我爸的财富啊，我爸可以跟那个包工头比儿子啊。我爸的儿子——也就是我，“211”大学毕业，创业做老板，结婚、买房、买车都不用他掏一分钱。加上这个维度，我爸就很富有了。

下面继续说财富的多维性。

我朋友有一次说：“粥左罗你现在厉害了，一个月赚那么多，是我们

的好多倍。你这么有钱，请我们吃人均1 000元的大餐，怎么样？”我相信他除了玩笑，也是真的羡慕我赚得多，但这依然是在单维度上比较财富。

我现在加一个维度——爸妈。

我爸妈都是农民工，没有社保，没有退休金，现在基本上都赚不动钱了。我爸说他年轻时身体透支了太多，把这辈子的力气都用光了，干不了重活了。当然，我也不需要他干，所以我得努力赚钱养他们。同时我在创业，未来收入是不可预期的、不稳定的。

我那个朋友的爸妈都是大学教授，职称还比较高，他们有两套大房子，而且每个月还在赚钱，将来退休后，依然月月可以领较高的退休金，领几十年，这些是可预期的、稳定的。

所以，加上这个维度，我们的财富又不一样了吧。

再比如A、B、C、D都有1 000万元，A把钱投在了一线城市的房产上，B用钱买了几家大的互联网公司的股票，C用全部的钱买了理财产品，D把钱都存在银行。5年或10年后，4个人的财富注定完全不同，你可以想一下。

E、F都有1 000万元，E把钱投在了一线城市的房产上，F在三线城市投资了商铺。5年或10年后，2个人的财富也注定完全不同，你也可以想一下。

因此，财富的维度非常多，你要清楚地看自己的财富和别人的财富。

为了让大家开阔思路，我再给你举个例子，说明如何用多维思维看问题。

我之前喜欢蹦床，体验过两家蹦床馆。这两家位置相近，价格相近。论场地面积，第二家赢；论设备体验，还是第二家赢。但我经过多次实地调研发现，从用户规模和收入角度来看，反而是第一家更好。这是怎么回事呢？

在核心服务上，第二家赢。但在非核心服务上，第一家甩开第二家一条街。

第二家虽然场地更大，但没有合理利用，只是围绕着它的核心服务布置场地。而第一家从场地的一边往中间延伸四分之一的长度，搭建了个二层看台区。如果父母是陪孩子来玩的，他们可以选择不买票，只要站在二层看台区，就可以清楚地看到整个场地，同时这里很方便拍照、录视频。

第二家除了核心服务，外加卖水，基本上没有配套产品或服务。而

第一家用很少的空间把吃喝玩乐相关产品和服务都给配上了——看台区旁边大概有6张桌子供大家用餐；除了卖各种饮料，还卖鲜榨西瓜汁，以及烤肠、鸡米花、炸薯条、小比萨等零食；另外还有4台夹娃娃机。你不可能一直蹦床，你累了休息的时候，就会有大量的多余注意力。注意力在某种程度上就是钱，这些配套的东西就是用来赚这些钱的。

如果你在第二家玩，累了就只能在场地里坐着玩手机。你玩手机多了，手机就容易没电，而且在这种地方玩，拍照、录视频也是刚需，手机很快会没电。第一家放置了充电宝自动租赁柜子，而第二家没有。这样一来，第一家就能更好地满足客户的需求。

蹦床这类活动，大部分人都不会经常玩，只是偶尔来玩。大家都知道，你平时不运动的话，随便运动两小时肌肉就会很酸。对此，第一家放置了4台自动按摩椅，客户扫码付费即可享受服务，而第二家也没有。

来这里玩的，超过一半的情况是父母带孩子来玩，而且经常有约着一起来玩的家庭。对此，第一家专门腾出两个小房间，用来承接小型派对，有些家长喜欢在这里给孩子过生日，邀请孩子的同学、朋友一起玩。而第二家也没有这类服务。

所以，凡有竞争，必然多维。你在核心能力上与别人差距不太大的时候，一定要尝试拓展维度。你每个维度比别人多一点竞争力，加起来就会变成很大的竞争力。看完本节内容后，希望你能用多维思维看待世间万物，能用多维的能力培养并提升自己的竞争力。

思考

升级思维的目的是改变行动。请你试着用多维思维解释一个“通过多维竞争胜出”的案例，这个案例可以与一个人、一件事、一个产品、一家店，或者一家公司有关，你也可以讲讲你接下来将如何用多维思维升级自己的竞争力。

第四节 专注思维：只有专注，才能同时做好很多事

专注和兼顾都是很好的解题思路，各有优势。但好像这两者又互相冲突，专注了就没法兼顾，兼顾了就没法专注，我们应该怎么办？你有没有想过，这两者竟然应该是在一起的？“专注思维”，当我提到这个词的时候，你会想到什么？

你可能会想到一些词，比如：极致、专业、工匠精神。你也可能会想到一些句子，比如：一辈子做好一件事就够了；专注于一件事的人最有魅力；将一件事做到极致，胜过做千万件平庸的事。总之，它要求你把时间和精力尽可能地倾注到一件事上。

我要讲的刚好相反，我希望你能通过专注练就一个本事，同时兼顾很多事。下面进行具体分析。

你的时间有限，做好任何事都需要专注

我在公众号@粥左罗上写过一篇关于“通过副业赚钱”的文章，里面写道：“只有主业很牛的人，才应该出来做副业。很多朋友主业半瓶子醋，就开始搞副业。你不是天才，兼顾不好。所以最终的结果就是，主业被耽误了，副业也没赚多少钱。”

做成任何事，都需要专注。我在每一期写作训练营开营分享的最后，都会给所有学员一个建议：能在一段时间内做好一件事，你就很优秀了，所以你的读书计划、减肥计划、PPT精进计划、Vlog学习计划等，都可以先暂停一下。

为什么呢？你的时间、精力有限，如果你每天啥都做，最后啥都搞不定，不仅弄不好，还让自己怀疑自己、怀疑人生：我咋啥都干不成？

2015年8月，我开始做新媒体编辑，为了把这份工作干好，我想到最有效也最简单的办法就是尽可能把所有的时间都奉献给这份工作。

当时，我正在看一些好书，我暂停了；我在学习PPT、Excel相关的技能，我暂停了；我热衷于看电影，我暂停了；我特别喜欢玩滑板，我暂停了；周末我经常和一些朋友聚会，我暂停了；我与同行时不时地聚餐交流，我暂停了；旅行，我暂停了；陪女朋友逛街，我暂停了……

是的，我把所有时间都奉献给了这份新媒体工作。当时对我来说什么叫“专注”？“专注”就是，一切对这份工作没有帮助的事情，全都暂停。

看好书对我整个人有帮助，但短时间内不会对我的工作有直接的帮助；PPT、Excel相关的技能是很重要的职场技能，但对我的工作暂时没

有帮助；玩滑板可以让我保持身体健康，但短时间内我的身体可以让我保持高效工作状态；旅行可以让生活更美好，但对我这份工作的直接帮助不大……

这些事情都很有意义，但抱歉，它们都对我快速做好这份工作没有太多帮助，所以我全都暂停，这就是“专注”。这样的结果就是，我一个月的进步可能抵得上跟我同等聪明的人三个月的进步，我一年的进步抵得上别人三年的进步，所以我只用了半年就从编辑晋升为新媒体运营经理，只用了一年半就获得了内容副总裁的职位。

这就是专注的力量。

但是，我特别讨厌“一辈子只做好一件事”这种思维。为什么？我们接着往下看。

你的发展速度，取决于你能同时做好多少事

一提到专注，我总能想起我看过的一部日本纪录片——《寿司之神》。第一次看这部纪录片的时候，我还在读大一，看完后我感到很震撼，满脑子都在想：我也必须找到那件我可以做一辈子的事，一生只做好这一件事。如今10年过去了，我不再坚持这种信念。

纪录片里有一段这样的描述：刚来店里的学徒要先学习拧烫手的毛巾。训练非常辛苦，不会拧毛巾的人就不可能碰鱼。经过反反复复、年复一年的练习，学徒才有可能使用刀和料理鱼。再过10年，方可开始煎蛋。

我认为，这可以作为一种精神激励大众，但不适宜当作一种方法论推广给大家。因为，这是在造神，而神注定不会太多。

做一件事，你可以用2年的时间从0分做到90分，有必要再花20年的时间提高两三分吗？有必要用余生之力再提五六七八分吗？从造神的角度，这些很有必要，那就将这些事交给一小部分人来做就行。

对于大众来说，最值得借鉴的只有前半部分，即在2年的时间里足够专注，从0分做到90分。

做到90分，然后呢？我建议你去做其他事情。为什么？因为你的发展速度取决于你能同时做好多少件事。

很多新媒体作者每个月就写七八篇文章，不做其他的事。为什么我成立了公司，他们没有？为什么我赚得多，他们赚得少？因为我们每天的时间是一样的，在同样的时间里，我要兼顾写原创文章、做写作训练营、准备新课程、运营知识星球社群、宣传新书，还要管理团队、拓展业务等。

如果我只能写好文章，别的事顾不过来，那么我只能是一个作者。我能走到今天，比大部分人发展得好，一个很大的原因就是我可以同时兼顾做好很多事情。

很多“牛人”都有这样的能力。比如有一个特别厉害的投资人叫沈南鹏，要参加一个需要上台演讲的活动，他只需提前5分钟到，坐下来临时写一个提纲，马上上去讲半个小时，下台之后他马上赶往另一个会场，还可以继续讲新的内容，而且并不耽误结束活动后跟同事开会过项目。

之前有篇关于扎克伯格的文章很受欢迎，其主要观点就是：你做事的速度，决定了你的人生高度。那么问题来了：

我到底应该专注于一件事呢，还是要同时兼顾很多事？这两者不是矛盾的吗？请你接着往下看。

专注成就效率，让你能同时做好很多事

提到瓜子二手车，你会想到什么？很多人都会记得那句：没有中间商赚差价。

这句品牌口号会在很多人脑子里自动蹦出来。这样的品牌效果，离不开铺天盖地的广告宣传，而之所以做铺天盖地的广告宣传，是因为瓜子二手车信奉“沸水效应”。

瓜子二手车CEO杨浩涌认为，他们的品牌营销策略叫“沸水效应”：如果水没烧到100℃，烧到95℃就是浪费。为什么说是浪费？因为如果只烧到95℃，只要不继续烧下去，热量就会减少；但是如果烧到100℃，水开了的时候，只要维持小火不断，就能一直保证水是沸腾的，用户对品牌的认知也是同样的道理。

注意思考，这段话背后有两层意思：

第一， 一开始你要专注，这样才能把一锅水烧沸；

第二，水烧沸后，只要维持小火，水就能维持沸腾。

其实这就是专注带来的效果。

我在2015年开始写新媒体爆文，由于极其专注，只用了一年时间，我就把这锅水烧沸了，于是我每天只需要花很少的时间就能把工作做好，即开小火维持水的沸腾状态。

这样，我每天就空出了很多时间，然后我开始做副业——讲课。因为有大量的时间，同时做副业时也极其专注，我副业也做得很成功。

这就是利用“专注＋沸水效应”，同时把两件事都做得很成功的例子。

有段时间我在减肥，大家知道减肥挺烦人的，会消耗时间和精力，我用了一个什么办法呢？方法依然是专注。我给自己定了一个21天的计划，在这21天里，在不影响正常工作的前提下，尽可能快地完成这件事。事实是，我健身、骑车、顿顿吃健康餐，只用了两周时间就把大肚子上多余的脂肪给减掉了。

其中一个周末，我两天骑车骑了170公里。跟我一起骑车的朋友说：“你不是很忙、没时间吗，怎么还有两天时间出来骑车？”

我用沸水效应给他解释，我说：“我就是因为太忙，没时间天天想着减肥，那太浪费时间了。我给自己定了一段周期，在这个周期内增加每天减肥的投入时间，快速完成减肥计划。在之后的日子，我要做的事就简单多了，只需要‘小火’维持即可。我减肥的基本原理就是，假设减去1公斤脂肪需要消耗7 700卡路里 [2] 的热量，人的身体每天大概消耗2 000卡路里的热量，我在一个周期内通过每天做大量的运动和吃低卡餐 [3] ，让肚子上的脂肪快速消耗，这就相当于这锅水烧沸了。在之后的日子，我只需要保持每天摄入不超过2 000卡路里的热量，就不会再变胖了。这其实就很简单了，几乎不再花费我的时间和精力了。”

在我毕业后5年里，我的发展速度一直算同龄人中很快的，这其实就有赖于我这种做事模式。还有个很好的短语可用来形容这种做事模式，叫“各个击破，分化瓦解”。

最后总结一下，专注最大的秘诀在于学会放弃，因为专注是集中力量办大事，但专注的最终目的不是只做一件事，而是提高效率后能同时做好更多的事。

思考

升级思维的目的是改变行动。迭代了专注思维之后，你接下来最想优化的行动是什么？

第五节 变量思维：在同体量竞争中，能找到变量的人赢

人生是一场解题之旅，在解每一道题时，你都要有更多的资源，才能把题解得更好，而资源总是有限的，所以，一群人的解题之旅，就是这群人互相竞争之旅。本节内容的核心就是一种变量竞争策略，高手都热爱竞争，主动拥抱竞争。

我一直说用商业的眼光看个人成长，商业最有魅力的特点是什么？我认为是变化。

永远有新入局者搅动现有格局，现有格局里的每一个竞争者也从来不想保持现状，每一个都试图做点事情，从而让自己往前排走，挑战最大的既得利益者，商业因此而精彩。一成不变的东西最没有生命力，商业发展如此，个人发展也是如此。

变化靠什么推动？答案是变量。

变量服务于少数人，即最早发掘它的那批人。一旦所有人都开始关注变量了，它的变化红利就基本上被瓜分得差不多了，这就是为什么说“能找到变量的人赢”。越是被看得见的变化，越不是致命的变化；越是能被看得到的对手，就越不是真正的危险。

在常量竞争中，能找到变量的人赢

2015年，在西班牙举行的一场自行车比赛上，车手伊斯梅尔·埃斯特万在距离终点只有300米时不幸遭遇爆胎，但他并未放弃比赛，而是扛着赛车冲向终点。他身后的竞争对手纳瓦罗本可轻松超过他赢得铜牌，但他拒绝这么做，而是主动减速跟随其后完成比赛，从而错失铜牌，当两人抵达终点时，观众爆发出热烈的掌声。

后来，埃斯特万想把奖牌送给纳瓦罗，但遭到了婉拒。纳瓦罗表示自己不想在快到终点时靠超越一个爆胎的对手取胜，这样是不道德的。这段故事被广泛传播和歌颂，体现了可贵的体育精神。

我毕业于北京体育大学，有很多奥运冠军、世界冠军常年在我们学校训练。我一直认为，体育是最注重公平的竞争行为，比如打MMA（Mixed Martial Arts，综合格斗）比赛，草量级选手张伟丽就跟草量级的对手比。

我们在职场里、商业环境中只有成败一说，没有绝对公平可言。别人扛着自行车用双腿跑，你骑着自行车等别人，这不再是美德或体育精神的体现，你加速超越才是成功的，甚至你找辆摩托车冲向终点才是成功的。

这种“不绝对公平”也是商业的魅力所在。常量竞争非常艰苦，引入变量参与竞争才是聪明的做法。

我们做自媒体时，主要靠写文章涨粉，但在“一条”公众号创立之初，徐沪生15天砸钱投广点通就让账号有了100万粉丝。

这就是在常量竞争的同时找到变量。

从常量竞争中找到变量之后，你就可以不跟竞争对手比常量了。

我做新媒体编辑时，我们一帮人比的是谁一个月里写出的10W＋文章最多，比到最后其实是差不多的，因为大家的写作技巧、工作量都趋同，无非就是谁更拼命一点。我当时确实属于最拼命的——下班不休息，周末不休息，不是在写稿就是在做选题，不是在写热点就是在找热点。

在一年半的时间里，日复一日地这么走过来，我确实成了业内小有名气的新媒体编辑。但是，我没有真正胜出，我还是要一篇一篇累死累活地写稿子。直到有一天，我不跟大家比了，我去做讲师了，这才算胜出了。

当我做讲师时，我和其他讲师比的是谁的课程好、谁的体力旺盛、谁更受培训机构和学员喜欢。可是有一天，我突然不用跟他们比了，我自己创建了一个自媒体账号，我有自己的流量了。在知识服务行业里，有很多讲得不错的老师，可是他们没有自己的流量，只能靠平台工作。他们不能很好地掌控自己的前途，因为他们没有足够的话语权。

这就是在常量竞争的同时找到变量，从而胜出的成长过程。

如果只盯着常量，就永远找不到变量

变量思维的本质是一种竞争策略。多数人害怕竞争，因为竞争意味着抢夺，抢夺是一种让人不舒适的状态。但真正实现爆发式成长的人，都是从最残酷的竞争中走出来的。这还不是最重要的，最重要的是，竞争可以极大地激发人的斗志。

淘宝第一主播薇娅，虽然从2017年开始就创造了很多“第一”，但她也是通过竞争，才坐稳了淘宝第一主播的位置。她从2018年开始，每个月26日的直播排位赛一场一场打下来，到2019年才稳坐淘宝第一主播的位置，这就是竞争对人斗志的激发。

2019年稳坐淘宝第一主播的位置了，但她对待排位赛的态度依然是“紧张到手出汗”，为什么？因为2019年突然出现一个强有力的竞争者——李佳琦。薇娅说，她怕李佳琦，也感谢李佳琦，因为李佳琦激发了她更强的斗志。

问题来了，李佳琦是如何异军突起和薇娅竞争的？答案是，李佳琦

找到了变量。

如何寻找变量呢？如果只盯着常量，就永远找不到变量，你得把目光挪一挪。

薇娅和李佳琦都做淘宝直播，当时，薇娅在淘宝直播已经是绝对头部的主播了，李佳琦如果去追薇娅，拼命在淘宝直播领域竞争，就是常量竞争，很难追上。

2018年12月，淘宝直播负责人赵圆圆被李佳琦的老板邀请到公司，帮忙想想李佳琦应该从哪里突围。结论就是，李佳琦的定位应该是“全域网红”，从淘宝外圈粉，扩大影响力，再把粉丝带到淘宝直播里变现。

根据这个竞争策略，李佳琦成功地找到了一个变量——抖音。

李佳琦开始高频发抖音视频是在2018年12月23日。到2019年“双十一”，李佳琦的抖音账号粉丝数超过3 400万，许多明星都出现在了李佳琦的抖音视频里。

这个变量的效果怎么样呢？2018年“双十一”，李佳琦的淘宝直播粉丝数不到100万；2019年“双十一”，李佳琦的淘宝直播粉丝数超过1 000万，一年翻了超过10倍。

薇娅呢？截至2019年“双十一”，抖音账号粉丝数约为225万，主战场淘宝直播粉丝数约为967万，薇娅被李佳琦超过了。

薇娅说：“我要感谢佳琦（和我的竞争），他真的给淘宝直播带来很多流量，这几个月我也涨了一两百万粉丝。他对我也有启发，就是对外部流量的使用。”

薇娅也开始“出圈” [4]

，上综艺、请明星进直播间、连线金·卡戴珊。2019年“双十一”期间，我发现薇娅也在李佳琦还没有重视的变量——公众号上发力。我是一个内容从业者，每天翻上百个账号，翻很多文章看。我发现2019年整个10月、11月，大量标题中带“李佳琦”“直播”“带货”“网红”这样的关键词的文章底部，薇娅都投放了广点通，当时薇娅的公众号头条阅读量基本上都能到10W＋，李佳琦的公众号头条阅读量则是在1万左右。

所以，竞争就是不断寻找变量的过程，而在寻找变量时，一定不能盯着常量，要去开辟新战场。

关于这两年爆红的博主，还有一个不得不提，就是李子柒。

李子柒也是“全域网红”，截至2019年11月，她微博账号粉丝数约为2 006万，抖音账号粉丝数约为2 900万，B站账号粉丝数约为236万，公众号图文基本上篇篇10W＋。

问题来了：在这些平台，用户增长到一定程度也会遇到瓶颈，竞争

也会加剧，那怎么办？还能有什么变量？李子柒抓住了一个很多网红都忽视了的变量——“出海”，获取全球影响力。

李子柒的团队很早就布局了YouTube。截至2019年11月，李子柒YouTube账号的订阅量高达715万，单条视频的播放量高达七八百万，总播放量超过3亿。根据2019年8月的数据，李子柒的账号是YouTube中国区粉丝数排名第二的账号，一年广告联盟收入超过4 000万。

李佳琦、薇娅、李子柒，他们寻找变量的方式都可以算是“同维度竞争，发掘新战场”。

第二种寻找变量的方式是：找到新战场，重新选择竞争对手。

竞争不是目的，真正的目的是自我成长，纵情向前。你通过变量重新选择竞争对手，同时甩掉原竞争对手，也是非常好的方式。在个人成长上，很多人都用这种方式。

我从一个新媒体编辑成长为一个新媒体讲师，实际上就是我通过不跟新媒体编辑竞争的方式甩掉了他们，因为我“升维”了。我从一个职业新媒体讲师成长为一个创业者，组建团队，运营公司，实际上也用的是这种方式，即找到变量，升维竞争。

第三种寻找变量的方式是：拓展品类，重新定义竞争方式。

这里又分两种玩法，我拿我的业务来给你解释。我有一项业务是教写作。

第一种玩法是，大家都教写作，教学方式是出音频课，咱们比谁的音频课质量更好，付费人数更多。这是一场常量竞争，这样竞争很累。那我就重新定义竞争方式——你出音频课，我也出音频课，在此基础上，我还出写作的书，开展写作训练营活动，运营写作社群，我用四个品类打你一个。

第二种玩法是，大家都教写作，我出了四个写作产品，你发现这招好用，你也都一一模仿了，我们又变成常量竞争了，这样又很累。我再重新定义竞争方式——我拓展大品类，在写作课的基础上出思维课、读书课、沟通课、学习课，用这样的方式叠加势能跟你竞争，这样就根本不怕你了。

所以，个人的发展也是不断寻找变量的过程，而且我说了，这个变量最有效的时候，一定是你先找到并且先玩起来的时候。因此，对于寻找变量这件事，你应该是“永远在路上”。

这些不是纸上谈兵的空想理论，每一个我都在实践，证明它们都是行之有效的，我希望所有思维都能落在行动上。

给成长留出培育变量的时间

有一次堵车，我和一个滴滴司机聊了1小时，他月薪6 000元，但真正让他焦虑的不是月薪6 000元，而是再过两三年，他大概率还是这样。

为什么呢？他每天早上7点出来接单，晚上11点回家，一天工作十几个小时，一个月休息三四天。这份工作可能会让人绝望，因为他在工作和生活里没有时间去培育变量，再过两三年，他还是只会开车，实际上他已经开车七八年了。

大家不要觉得这是别人的故事，实际上我们大多数人，在某种程度上都是这个滴滴司机。

我们每天忙得要死，早上8点多出门，晚上10点多回家，累得洗漱完倒头就睡，明天又这样重复一天，后天又这样重复一天……日复一日沉浸在每天的忙碌中，甚至周末都是如此，忙到连认真读几篇好文章的时间都没有，忙到连听1小时课的时间都没有，忙到想在周末精进一下某项能力、某项技能的时间都没有，这样的我们跟一天开十几小时车的滴滴司机有什么区别？

这就是为什么大多数人两三年过去，基本上没有什么成长。

废掉一个人最隐蔽的方式，是让他忙到没时间成长。要想持续成长，就要始终给自己留出培育变量的时间。

我之前的一个助理经常加班到很晚，周末也来公司干活。我对他说："你一定要控制好自己的工作节奏，不用推进得太猛，每天早点下班，周末也不用这么拼。你空出来的时间，除了用于休息，还可以用来自我成长。比如，你的工作需要写东西，那么你必须保证每天能拿出固定的时间学习、阅读、听课，甚至要将这些事变成强制性学习任务，让它们变得跟你的工作任务同样重要，甚至你上班时间做这些事也没关系。"

我写作近五年，为什么越写越好，灵感永不枯竭，永远有新东西可写，永远能提出新观点？因为每天晚上12点之后的一段时间，几乎是我雷打不动的学习时间。不管当天多累，这个习惯我都没中断。我个人的成长也是这样，在常量方面稳步发展的同时，不断做能产生变量的事情。

2018年年初我辞职创业，2019年6月开始扩大团队，到2019年10月，整个团队有12个人。但我发现，业务变多，团队并没有解放我的时间，反而让我每天忙得焦头烂额。有段时间，我在写一个1 000字的小分享时竟然想了2小时都没写出来，我意识到不能再这样下去了，否则我的知识和能力储备要被掏空了。最重要的是，这样做下去，我们公司明年没有新产品，不论在个人成长还是业务发展上，我都没有培育变量

的时间。

当时我就决定，一方面要加强培训，让新人可以尽快独立自主地完成工作，另一方面，在接下来招人时，要舍得高薪招人，招成熟的人、不用让我太操心的人，甚至能帮我带团队的人，这样我才有机会做新的课程，同时我也有时间充电学习，这才是长久之计。希望每个人都通过变量思维学会竞争，持续成长。

思考

升级思维的目的是改变行动。迭代了变量思维之后，你可以思考一下，在过去一年的成长过程中，你有没有给培育变量留有足够的时间？有没有称得上“培育变量”的事件？接下来的一年，你将怎么制造变量、持续成长？

注释

[1] 参考自苏州CIPS供应链管理学会发表的文章：《王强：我眼中的徐小平和俞敏洪》。

[2] 卡路里，简称卡，缩写为cal，能量单位。其定义为在1个大气压下，将1克水提升1℃所需的热量。——编者注

[3] 低卡餐：含热量低的餐食，一般用于减肥、减脂。——编者注

[4] 网络用语，指某个明星、某个事件的走红热度不仅在自己固定粉丝圈中传播，而是被更多圈子外的人知晓。——编者注

第三章 透过现象看本质

第一节 真实思维：没有真实反馈，就没有增强回路

一天读一本书并不厉害，因为可能你读了三天就不再继续读了。一周读一本书，持续不间断读一年、两年、三年的，才是真正“可怕”的人。成长，比拼的不是一瞬间的爆发性，比拼的是持续性和稳定性，所以我们倡导的理念是持续成长。

为什么有的人能持续成长，有的人只能成长一段时间？这不是自律不自律的问题，而是能否得到持续推动你前进的反馈的问题。注意，这个反馈一定要是真实的。本节围绕持续成长，给大家讲讲增强回路和真实反馈。

没有增强回路，就没有持续成长

什么是增强回路？下面给你讲一下伟大的公司——亚马逊的增长故事。

亚马逊有一项核心业务——99美元的Prime业务，即会员服务。成为会员之后，所有商品免运费，部分商品可在当日送达，甚至有的东西可在2小时内送达；会员可以免费看平台上大量视频，免费听大量音乐，免费阅读一部分书籍和杂志，等等。一旦成为会员，用户就会消费更多；消费更多，平台就可以引入更多商品，同时将商品卖得更便宜；然后，更多的消费者就会被便宜的、品类丰富的商品吸引，购买亚马逊99美元的会员服务。

2017年的数据显示，亚马逊的会员已经超过6 000万，每年单是会员费这一项收入就超过60亿美元。购买会员的人越多，大家消费的频次和额度就越高；消费的频次和额度越高，亚马逊对供应商压价就越多，商品品类也越多；亚马逊压价越多，客户获利就越多，选择也越多，购买会员服务的人就越多……

这是亚马逊二十多年蒸蒸日上的重要推动力，即亚马逊的增强回路。

所谓增强回路，就是一件事的“因”能够增强“果”，“果”得到增强后又反过来增强“因”，因果无限循环构成增强回路。任何一个系统，只要搭建起一条增强回路，系统就能自动扩张、持续增长。

百因必有果，我们都知道因果链，因果链是从因到果的一条线段。增强回路实际上就是让无数的因果链形成闭环，闭环后这个圆圈转起来，就分不清因果了，因也是果，果也是因。

好看的人，一定会越好看，因为每一次别人夸他好看，好看在他心中的重要性就又提升了一点点，他就会越注重捯饬自己。

同理，有时候：不是越胖的人越有动力减肥，反而是越瘦的；不是越矮的人越喜欢穿显高的衣服，反而是越高的；不是越穷的人越爱学习，反而是越有钱的……增强回路解决了持续动力不足的问题。

没有真实反馈，就没有增强回路

在做一件事时，你能启动增强回路有一个非常重要的前提，那就是你可以收到真实反馈。

下面讲个案例。

做慈善很困难，比经商还困难。商业和慈善业最大的区别就是，商业有增强回路，慈善业没有。

为什么？因为经商有真实反馈，做慈善没有。

经商：一个商人开了一家兰州拉面馆，拉面的定价为26元一碗。你到这家面馆吃拉面，吃完后，要么你觉得好吃，以后还要来，甚至要推荐给朋友；要么你觉得很难吃，以后不再来，甚至还要告诉朋友别来。这个商人要根据这些真实的反馈优化生意。要是很多人觉得难吃，不想再来，他就要提高食物的质量。

做慈善：有个人通过开兰州拉面馆做慈善，免费给大家吃。今天过来吃的，只要觉得不是特别难吃，基本上后来还会来吃，毕竟免费嘛。于是开面馆的人收不到真实的反馈。服务好不好、口味好不好，他都不知道，但这也不影响大家每天来免费吃。

经商：你给10个人每人100万，让他们去做生意。一年后，你大概就知道谁比较会经商，以后就可以重用他。

做慈善：你给10个人每人100万，让他们去做慈善。一年后，你不知道谁最会做慈善，只知道他们都把钱花完了而已。而且，你很难有个标准，不知道怎么行善是最有效率的，而通过商业手段行善，你就可以知道。

于是人们意识到，仅仅以做慈善的方式做慈善，必定是低效的、失败的，所以现在大富豪们都在做商业慈善，因为通过商业手段做慈善能提高行善的效率。

比尔·盖茨、扎克伯格等富豪的慈善基金会，本质上就是像商业机构一样运作的。据说，耶鲁大学的校产基金中有一半来自捐赠，这些通过捐赠得来的钱由大投资人大卫·史文森运作，他管理耶鲁260多亿美元的校产基金，这些钱不能都直接拿去用，也要商业化，比如他们一直在做投资，而且战绩颇丰，过去20年，基金保持了两位数的复合增长率。

个人成长也是如此，没有真实反馈，就没有增强回路。

我刚进入新媒体行业时，我所在的公司还没有彻底向新媒体转型，公司的内容组中有一半是传统媒体人，他们每月会做一期杂志；另一半是新媒体人，做公众号相关的业务。新媒体人成长普遍快于传统媒体人。新媒体编辑发在公众号上的每一篇文章，都能收到即时的真实反馈，包括有多少人看、多少人点赞、多少人留言、多少人转发、多少账号转载，等等。每收到一次真实反馈，新媒体编辑就可以分析反馈，提升自我，这就启动增强回路了。

传统媒体人写完稿子，稿子印在杂志上就完事了。多少人买这本杂志是因为他的那篇文章？他不知道。买了这本杂志的人中，有百分之多少的人看了他那篇文章？他不知道。看过他那篇文章的人中，有多少人喜欢？他不知道。实际上，传统媒体人一篇一篇地写，但几乎从来收不到真实反馈，也就无法启动增强回路。

我的写作课讲的都是公开写作。如果你想提高写作能力，我坚决反对你在家自己写、自己看，从来不发表，因为那样的话，你永远得不到真实的反馈，进步一定极其缓慢。

有个学员参加我的写作训练营，最后在比稿大赛中进入前五名。

她说好不容易憋出稿子并把它交给助教，没过多长时间就收到助教长长的修改批注和留言，她内心是崩溃的，自信心受到严重打击，但觉得建议都对，就一点一点按要求改。她改完并上交后，不出意外地又收到了助教长长的语音留言。助教花了2小时看书、查资料，给她指出可以在文章的哪一部分加入哪些素材，就这样，她又认真改了一遍。等到确认自己进入比稿大赛前五名，要把文章发在我的公众号上之后，她又收到助教的消息，得知文章还要改。

这篇稿子从初稿到最终发表改了七八稿，她感到很痛苦。但是经历这个过程之后，她的写作水平提高了很多，因为她不断收到来自专业助教的真实反馈，根据反馈提高，将文章改得更好，接着得到更高水平的反馈，然后改到更好。

很多人的写作进步很慢，就是因为他们一直没有公开发表，一直得不到最真实的反馈。他们要么是只给自己看，自我感觉良好，犯过的错误之后依然犯；要么就是只给自己的亲朋好友看，亲朋好友看了后，很可能会盲目鼓励，说写得真好，也很可能会盲目打击，说写这有什么用，又做不了作家。总之，很多人收到的都不是真实反馈，也就无法持续提升写作能力，激活增强回路。

走出自我意识，走进真实世界

2019年11月，在一个自媒体从业者的聚会上，大家讨论着当年的自媒体广告环境。有个朋友说了个很真实的段子：有家公司每个月有500万～ 1 000万元的广告预算，9月削减预算，当月580万元预算砍了500

万元，结果特别神奇，他们的营收并没有下降。

我们在做很多事情时都很盲目，因为我们没有尽可能地发现真相。

如何尽可能地发现真相？方法就是，走出自我意识，走进真实世界。

我的助理在运营第一期写作训练营的时候，有不少问题和困惑。这是因为在那个阶段，她被困在了自我意识里，没有去发现真相。

比如在筹备期，她频繁地跟我说："很多人觉得作业强度太大，每天要花2小时以上的时间做作业。要不我们把作业难度降低到只用花30分钟就能完成？很多人觉得在这21天中，每天都有作业，这种训练强度太大了。要不我们中间休息一两天？"

每次我都会反问她："很多，很多，到底多少？几个学员向你反映了？"她经常回答："这几天至少有五六个学员跟我说了。"

我说："我们一期训练营有300多个学员，五六个学员向你反映，这个比例非常低。300多个学员里，觉得作业强度可以接受的人，就压根儿不会与你探讨这个问题。只有觉得这种强度设置有问题的学员才会过来找你讨论这个问题，从而加重了你的自我意识。"

她该怎么办呢？她应该走进真实的世界。我让助理设计了份调查问卷，让她把问卷发给所有学员，结果大家都希望作业可以多一点、强度可以大一点，因为大家就是来学习的，希望能多做一些。

现在，那个助理已经成为我的合伙人，在每一期遇到问题时，我们都会深入学员进行调查，以此解决问题，所以我们一起做了十几期写作训练营，一期比一期效果好。

得到真实反馈，是为了对抗调节回路。

什么是调节回路？成长的结果是符合人性的，看见成长就越愿意成长，但成长的过程是不符合人性的，学习和训练都是很苦很累的，所以人会经常出现放弃的行为，这就是调节回路，很多人以为，自己经常想放弃是不正常的，其实那才是真实的反馈。

创业者最重要的事情中一定有一件是招人，也就是招到一个厉害的人。这样，创业者就会解放自己一部分精力，然后就有时间招更多厉害的人，这就是增强回路。

但是很多创业者会被调节回路打败，比如我创业后第一次公开招聘，收到了50份简历，只有5个进入面试环节，最终录取了2个。一开始我都绝望了，心想招人这么难吗？我的公司这么没有吸引力吗？然后我就有点消沉。

我去问了很多有经验的创业者后发现，这个面试比例、录取比例是非常正常的，而且还比很多公司要好，这才是真实的状态。所以我对抗了调节回路，继续招聘，到现在团队越来越成熟，我在搭建团队这件事上也启动了增强回路。

得到真实反馈，是为了对抗滞后反馈。

有的学员向我学写作，感到特别焦虑，比如："我写作业都要花两三小时，是不是真的不适合写作？""我写一篇3 000字的文章要花一天时间，是不是太慢了啊？""我坚持写了半年，感觉写作还是很难，怎么办？"

我说："这些问题都不是问题，出现这些问题都是正常的，你们没必要焦虑。90%的学员写作业都需要两三小时，你的情况是正常的；95%的新手认真打磨一篇文章都得花一天，有的花了一天都完不成；大部分写作者，写了五年、十年甚至一辈子，都没觉得写作是件容易的事情。写作从来都不是一件轻而易举的事情，写作注定不是一种可以在一个月之内速成的技能。所以你想持续进步，就要对抗滞后反馈，这就和减肥一样，你要持续做下去，才能启动增强回路。"

若要启动增强回路，就一定要走出自我意识，得到真实反馈，具体有以下4个要点：

第一，心态上要能接受真实、拥抱真实，真实是最有力量的反馈；

第二，要看清真实的结果，走进真实的世界，清醒思考，接近真相；

第三，凡事要尽可能地正确归因，错误归因会让你离增强回路越来越远；

第四，得到真实反馈，可以在最大限度上对抗调节回路和滞后反馈。

发现一个变量，会让你短时间内快速成长；找到一条因果链，会让你完成阶段性成长。只有找到一条增强回路，才能让自己持续成长。而要启动增强回路，就一定要找到正向的真实反馈，这是成长的底层推动力。

思考

升级思维的目的是改变行动。迭代了真实思维之后，你可以思考一下，在哪些方面，你因为收到了正向的真实反馈而做到了持续成长？在哪些方面，你缺少真实反馈？

第二节 结果思维：拿不到结果的高效，是最大的懒惰

什么是人才？人才不是有苦劳的人，而是有功劳的人。

前者比较注重“我做了多少事情”，后者更着重“我拿到多少结果”。所以，人才就是能交付结果的人。

拿不到结果的高效，是最大的懒惰

很多人认为自己做事效率高，比如：

我今天上午打了100个销售电话；

我这周完成了20家企业客户的拜访；

我每天听三节写作课，日更2 000字；

我今年读了100本书；

我每天工作15小时，学习到晚上12点；

……

这些事是应该做的吗？做是应该的，不做也是应该的，只有拿不到结果是不应该的。既然结果是最重要的，那么你更应该问的是：

我今天的销售额是多少？我这个月搞定了几家客户？我这个月写作水平提升了多少？我这个月读书、学习的成果是什么？我掌握了多少知识？我学会了什么技能？

如果对这些问题避而不谈，那么你在做这些事时越高效就会越懒惰。你不关心真正的目标，最终只不过是自我感动。

我的公众号@粥左罗经常出现一些原创爆款文章，很多公众号的编辑想转载，就过来申请授权。最初我建了微信群专门给大家授权，后来微信群越来越多，到2019年年初，这些微信群覆盖上千个账号。每次有爆文出来，我们都要给几百个公众号授权，我们的运营人员每天授权好几次，工作效率很高。但这样的工作效率不是我想要的，我要的是结果效率。

怎样算是工作效率高？你一天不停地授权，动作很快，一天能授权300个账号，这就是工作效率高。

但是它的结果效率不高，为什么？让其他账号转载的目的是什么？

目的是提高我们文章的影响力，促进我们账号的用户增长。

你一天花那么多时间授权300个账号，可能有280个账号转载过去阅读量只有一两千，甚至只有几百、几十的阅读量。

任何账号都是不一样的。有的体量大，很多百万大号、千万大号把我的文章转载过去都能获得几十万阅读量，帮助我们做了大量的曝光，也让我们涨粉不少；如果能及时给这些公众号服务，我们的结果效率就高。我们几个微信群一般是每天授权两次，第二次是在下午6点。经常有百万大号晚上10点多找到我，让我授权，说错过了开白名单的时间。

严格按照授权时间和流程平等服务所有账号就是公平吗？不是。

只有区别对待，才是公平。在发年终奖时，每个人都发双薪是最大的不公平。公平就是，做得差的不发，做得一般的给双薪，做得很好的给三薪、四薪都可以，这才是公平。

所以，我指导做运营的同事建立了一个VIP授权群，目的就是及时、高效地服务那些转载一次至少能有5 000阅读量的账号。

经过那次，我们的运营同事就做得很好了，她每次都会优先给VIP群里的大号授权，而且会一天24小时服务这个群，无论对方账号什么时候申请授权，她都会提供服务。同时她自己做了很多我没有指导她去做的事，比如自己写转载推荐话术并分享给大家，主动鼓励大家转载我们的文章，还自己把过往的爆文整理在一起，方便大家查看、转载。

为什么？因为她知道了我们最终想要的结果是什么，所以在做一切动作时向结果的方向提升效率。

2018年3月，我一个人开始创业，到2019年11月，我写了近百篇文章，公众号用户近50万人，付费社群用户近8 000人，我写了2门线上课的内容，讲了近30天线下课，出了2本书，做了8期训练营，把团队扩展到10个人。

很多人问我是不是一个超级自律的人。其实我不知道自己算不算自律，我的日常工作毫无规划，日程安排也是一塌糊涂的，我的兴趣点转移得很快，生活作息也是一团糟，从办了健身卡到健身房倒闭，我就去了两次。但是有一点我跟别人不一样：对于我想要的东西，我一定会想尽各种办法得到它。

如果说我是自律的，那么我应该是一个结果自律的人。我从不问自己是否足够努力、每天工作多少时间、有多拼命。对我来说，这些都是形式，容易让人自我感动。我问的更多的是：我如何能拿到结果？

职场上，努力的人大有人在，但能做出成绩的人不多。实际上，拿不到结果的高效，是最大的懒惰。

每个人下班时都可以问自己一句：我在公司待了一整天、10小时甚至12小时，我都达成了什么目标？拿到了什么结果？

每个公司都不会因为一个员工工作时间长、工作量大给他高工资，一定是因为他拿到了更多结果才给他高工资。所以，我们要为过程奋斗，为结果买单。

人的成长也是如此，不要自我感动，不要自我安慰。很多人不敢直面结果，因为拿结果是最难的。但自己是否获得了成长是骗不了别人的。

学会区分手段和目标，别把手段当目标

很多公司经常办各种大会，每次大会，组织者都费尽心思做一些周边礼物，费尽心思拿预算，费尽心思计算怎么才能让性价比高。我特别想对相关负责人说：别算了，省省吧！你送出去的东西，别人没到家就扔到垃圾桶里了。

有一次，我去给一家保险企业讲课，临走前他们送了我个小袋子，里面有一个充电宝。我看到那个充电宝后觉得很无奈。小小的充电宝，一面印着“××保险”4个大字，还有一个不走心的企业Logo，这还不够，充电宝的另一面还印着公众号二维码。我心想：你送我这个干嘛？我好意思拿出去用吗？我给谁谁都不要，只能扔到垃圾桶。

我创业后租了共享办公空间的办公室，租完后工作人员送来4个类似电脑包的东西，上面印着设计丑陋的企业Logo。这还不是最重要的，最重要的是包的用料无比劣质，放在办公室两天，我们感觉要被它们熏死了，于是就把它们扔出去了。

说实话，你不送这些东西，一点问题都没有。你送了，又不送好的，反而让大家无端地对你留下负面印象。不花钱没事，花了钱最后效果是负面的，傻不傻？

为什么会出现这种情况？因为执行这件事的人把手段当成了目标。

我做写作训练营时给学员定制了一款杯子，一方面是为了感谢学员、回馈学员，另一方面当然也希望大家收到后拍张美美的照片、发条朋友圈，增加我们的曝光量，提升我们的品牌美誉度。

设计师做了两款：一款很漂亮，但是我们的Logo不明显；另一款Logo很显眼，但是不太好看。怎么选呢？当然是选漂亮的。如果你打动不了大家，大家不拍照发朋友圈，你的Logo再显眼有什么用？

所以，很多公司的老板跟员工说：“我们要办个活动，你定做1 000册笔记本吧。”员工回答收到，然后去做笔记本了。实际上很多员工并不知道老板想要的结果是什么。若老板想要的结果是做1 000册笔记本

吗？肯定不是啊，那只是手段。如果拿到你做的本子后，大家既不会拍照发朋友圈，又不想用，直接把本子扔到垃圾桶里，那么，你做了有什么用？

怎么检验能否拿到结果？其实很简单，你只需要把自己想象成结果承接方，问问自己：我做的这些东西，我自己愿意拿出去用吗？自己企业的员工愿意用吗？我愿意将这些东西送给家人、朋友吗？我发的这条朋友圈消息有格调吗？如果你的回答都是否定的，你就要重新想，因为总不会大家都比你傻吧。

在工作中，你要学会区分手段和目标。

比如做竞品分析只是手段，你要拿到的结果是通过分析竞品做出更好的产品或方案；联系公众号只是手段，不要说你今天联系了20个公众号，你要拿的结果是今天谈成几个公众号的推广，预计转化率是多少；让你通知大家开会，不是把通知发出去就完事了，你要确认哪些人能参加、哪些人不能参加；让你请客户吃饭，不是吃完饭就完事了，真正要的结果是把问题解决了……

很多人谈渠道、做销售，一上午打200个电话，这不是重要的，你搞定5个客户才是真正的目标。你从打第一个电话开始，就要在心里默念“搞定他，搞定他”，而不是“打完，下一个；打完，下一个”，否则你不是成了行尸走肉了吗？

成长中也是如此，很多人会把手段当成目标。比如有人给自己设定“今晚10点到12点，一定要读完这40页书”，在那两个小时里，他的行为导向就是“读完”。如果他发现一个半小时了才读了20页，那么在接下来的半个小时里，他就会人为加速，根本不管阅读的效果，“在半小时内读完剩下的20页”成了行为重点。这不是跑偏了吗？他真正的目标，应该是“阅读—吸收—成长”，而非“读完”。

不以行动结束为目标，以拿到结果为终点

我有个写作课学员，他问：“粥老师，我把你的写作课认真听了，在这个过程中也认真思考了，为什么感觉还是不太懂新媒体写作？”

我说：“你再听一遍，再琢磨一遍。”

过了一个月，他又问：“粥老师，我花了很长时间又学了一遍，学完第二遍感觉明显好多了，确实学到很多。但是我在动笔写文章时，感觉还是一脸茫然，我该怎么办？”

我说：“你在做选题时，再把选题课听一遍；你在写标题时，再把标题课听一遍；你在搭建文章框架时，再把框架课听一遍。把学到的马上用在实践上，如果实践中出问题了，那就再学一下。”

练习，就是“训练＋学习”。

过了两个月，他非常开心地对我说：“感觉自己开窍了，写文章很有感觉了。”

所以，你在听一门课时，到底应该怎么听？

认真听、边听边思考是很好。但是如果你听完一遍后没学好，这次学习就不应该结束，你应该以拿到结果作为这次学习的终点。有些我觉得很有用的课，我都远不止听三遍。书也是，我会反复看，直到我领会它的精髓并能将之用于实践。

不仅学习如此，做任何事都是如此。

我有一个万人成长社群，有一次我发起了一个主题活动——“遇见你们，我的改变”，让大家写写自己加入社群之后的变化，我们计划拿出2万元现金用来奖励一部分成员，最后还要在微信群里组织一场颁奖活动。结果我们的运营人员不知道怎么设计这次活动，以为把奖发出去就完成任务了，这就是以行动结束为目标。

后来，我们的合伙人教他设计活动，要拿结果，他该怎么做呢？你把奖发出了，这就是一个营销事件，可以用来宣传我们的社群。既然这样，你就要考虑后续传播，而不是把奖发出去就完事，那后续传播传啥呢？所以你要设计海报，设计颁奖流程，引导大家发言，等等，并在这个过程中保存很多图片资料。

我们开头说了，人才，就是能交付结果的人。我见过的所有牛人，目标感都很强，一旦定下目标，就全力以赴地去拿到结果，而不是把该做的都做了就完事了。

2019年11月，我们的第七期写作训练营招生不太顺利，运营人员说，再在一个公众号上推广一下吧，我拒绝了。我为什么不再推一次？原因很简单，上次用一模一样的文案做推广，也就转化了20个，那我再推一次，意义何在？所以我就不推了，那个运营人员可能觉得，该做的事情也做了，而且准备时间太紧了，结果也就那样好了。

结果距离推广结束还有5天的时候，我的运营合伙人又非得争取在公众号第二条图文的位置上推广；第二天，她发了一篇学员写的文案继续推广，然后找人帮忙推广；把海报发到公司群里，请求所有同事帮忙转发……结果呢？本来注定完不成的目标，最后竟然完成了，还超额完成了，她在4天时间里招了84个人。这就是能拼尽全力交付结果的人，也是为什么她能成为我的合伙人。希望从今天开始，我们都告别自我感动，停止盲目行动，做一个能盯着结果行动、拿着结果交付的人。

思考

升级思维的目的是改变行动。迭代了结果思维后，请思考一下，在工作或学习中的哪些方面，你经常错把手段当目标？在哪些方面，你只走过场，忘了追求结果？你要如何改进？

第三节 激励思维：人被什么所激励，就会为什么去卖命

激励机制是查理·芒格非常推崇的思维模型，他说："每个人都以为自己完全明白激励机制和惩罚机制在改变认知和行为方面有多么重要，但其实往往不是这样的。"查理·芒格认为，该考虑发挥激励机制的威力时，千万别考虑其他。

驱动，最有力量的方式是激励

你是一个老板、领导，你要让员工帮你做事；你是一个员工，你要让同事帮你做事；你想推进一个项目，希望得到合作伙伴的支持；你在一个社群里，希望得到更多人的拥护；你希望那个女孩喜欢你；你希望在朋友间更受欢迎；你想用户一直追随你……

这些，都是你在试图让别人按照你的意愿行事。

什么样的方式最有效呢？答案是激励对方。

物质激励是很重要的激励。明星餐饮企业西贝的创始人贾国龙深谙此道。

2020年疫情之前，贾国龙一直说，西贝不会上市，而且是永远。为什么呢？过去他和高管经过讨论后认为，对西贝的发展而言，人的作用大于资本的作用。因此企业在分配利润时，要倾向于分配给人，而非分配给资本。贾国龙夫妇每年把自己分红的50%以上用作员工奖金，同时要求年收入超过1 000万元的高管，要从超过1 000万元的部分中拿出50%用于激励团队成员。对一线员工，西贝的策略是，行业平均薪资为5 000元，西贝给6 000元，再给他赋能，让他干出7 000元的活。

我最初进入新媒体行业工作时，用了一年半的时间让自己飞速成长。不可否认，其中一个原因是当时的激励机制极大地激发了我的潜能。那时候，我刚毕业一年，正在北京住地下室，还谈着恋爱，赚钱是我很大的动力。当时写稿子有稿费、有阅读量分级奖金、有个人突出贡献奖金、有团队突出贡献奖，当时我拼命工作，拿遍所有奖金，这个过程中我进步飞速，也为公司创造了很好的业绩。

晋升也是一种有效激励。清华大学的宁向东教授说过一句话，大意是企业组织中，员工大都有爬梯子、出人头地的渴求，有追求晋升的动机。

我们自己做的写作训练营是很重的服务模式，运营团队人很多。考虑到成本原因，我们无法都用全职人员，而是用两个全职人员带着几十个兼职人员做，几十个兼职人员分布在全国各地。我们实际上是很难管理他们的，加上兼职人员工资不高，所以我们将晋升作为重要的管理和

激励手段。

优秀学员有机会成为班长，班长做到优秀可以申请晋升为连长，连长做好了可以做班主任，班主任做好了可以做运营官。如果基层人员走专业能力晋升路线，可以逐步晋升为助教助理、助教、点评嘉宾。很多时候，这种晋升比金钱更能激励人。

如今在知识付费行业，运营社群的做法很流行。运营社群其实也要靠激励。金钱的激励是一种，设置等级和晋升机制也同样重要。成员越多，这种激励的效果越明显。

查理·芒格认为，也许最重要的管理原则，就是制定正确的激励机制。

激励思维在平时的工作和生活中还有什么用法？我认为，你可以用它来激励别人、赞美别人，让别人变得更美好。总之，你要愿意做一个点亮别人的人。

在我的知识星球社群里，有一类人特别受欢迎，那就是经常赞美别人的人。

有些学校和家庭采用打压的教育方式培养孩子。我就是这么长大的，有时候觉得自己已经尽力了，但爸妈觉得我做得还是不够好，几乎不会直接夸赞我，像我这样在自卑中长大的人很多。

我们的人生中常常缺少赞美。而同时，缺乏自信教育的我们，通常不喜欢开口对别人说一句："你很棒！"好像越是夸赞别人，就显得自己越不优秀。正是因为这样，一个善于真诚赞美别人的人，通常会很受欢迎。在关键时刻，真诚地赞美别人、激励别人，有时会让被赞美者终生难忘。

如果你有过这样的经历，你就知道这种力量很强。你不经意的一句鼓励，可能让对方开心一天。鼓励他的人多了，他会更自信、更优秀。

海底捞的张勇回忆年轻时的创业经历就说，他第一次尝试创业时，有个商人很认真地告诉他："小伙子，我觉得你将来一定能成大事。"这句话让21岁的他无比激动，20年后他还清晰地记得。

在我的职业生涯中，我非常感激一位领导，他是之前我所在的公司的总裁，并不直接领导我，我们之间还隔着几级。但他很欣赏、很关注我，我写了一些文章后，他经常走到我工位边上跟我说几句话。有一次我加班到很晚，他主动开车送我回家，中间还停下来请我在一家他常去的餐馆吃了顿饭。这些都让我觉得自己得到了很大的认可，我内心很开心，也更愿意努力了。

不过，他对我最大的激励还不是上面这些，而是有一次他把我叫到

办公室，聊我的发展。我自己不是特别自信，但他非常看好我，他说："你跟别人不一样，你不能要求自己以别人那样的速度进步，你要跑得再快一些，你要想想你粥左罗要成为一个什么样的人。"

我一直是缺乏自信的，经常把事情做到9分，但自己觉得是7分，在别人那给自己的表现打的分则还不够6分。这位领导激励了我几次，对我帮助很大。他慢慢地让我相信，我就是跟别人不一样，我本就该比别人进步更快。

如果你经常真诚地赞美你的同事，他一定更愿意配合你；如果你真诚地赞美你的合作伙伴，他一定也能感受到你的魅力；如果你周围的朋友更多的是在拼命地秀自己，而你做一个愿意赞美朋友的人，你一定更受欢迎；如果你喜欢谁，就要勇敢、直接地赞美对方，因为人更喜欢那些喜欢自己的人……

这些都是激励思维的魔力，你要成为一个善于点亮别人的人。你在点亮别人的时候，同时点亮了自己。

驱动自己，最有力量的方式是激励

我们的一生常常在驱动别人，也在驱动自己。驱动别人靠激励，驱动自己亦是如此。

我还有个身份是写作课讲师，截至2020年3月，我开了十五期写作训练营，很多同学都问过我："老师，我怎么把写作坚持下去？"

我是这样回复的。

你首先把"坚持"这两个字从头脑中拿掉。人因痛苦而改变，因受益而坚持。驱动你一直做一件事必不可少的因素，是它能不断带给你回报。

你要从写作中找到受益的方式，这样，你才能一直写下去。如果你学到了写作技巧，就不要把它们束之高阁，不要觉得会了就万事大吉，要尝试把这些技巧用起来，用在生活、职场里，去优化你的表达，提升你的沟通效果。

比如知道一个大V的微信号后，你可以写出通过率更高的申请话术；在公司里，你需要上台分享时，你可以表达得更有逻辑、更吸引人、更有说服力；给老板发邮件写工作汇报时，你可以更好地展示自己的工作成绩；向公司其他部门求助时，你掌握了让对方更愿意帮你的沟通方式；如果你一直有意识地这样去做，你会发现写作能力太有用了，它几乎处处让你受益，这时候，我相信即使别人劝你放弃写作，你也不会放弃。

这背后的原理就是激励思维的力量。

写作从来都不是一件容易的事，但这件事我做了5年，我靠的是坚持吗？不，是激励。写作真正激励了我：我靠写作赚到了第一个10万、第一个100万；我靠写作被几十万人喜欢；我靠写作创立了自己的公司……这种激励，比任何强制力量更有威力。

最初写这本书的内容期间，我每天吃健康餐，一有时间就去骑车，一次骑五六十公里，在21天里体重减掉了近10斤。

我为什么开始减肥？因为连续几次得到了负向激励，除了我认识的一些老板的啤酒肚对我产生了负向激励，还有几次令我印象深刻的负向激励：我在朋友圈发我参加活动的照片，无一例外，都会有朋友、学员评论：“啊啊啊，粥老师你又胖了！”

曾经，在身材方面，我收到的全都是正向激励，所以当我开始收获负向激励时，我就被极大地驱动了：我发誓我要瘦回来！

同时，在减肥的那段时间里，我又不断收到正向激励，比如：“粥老师，你瘦得好快啊！”“好佩服你的毅力啊！”“你是怎么做到的？”“粥老师，你瘦了确实比之前好看太多了！”

不管这是真心的夸奖，还是彩虹屁 [1] ，都让我更有动力。为了驱动自己，我不断寻求更多这样的激励，这种方法是极易奏效的。

我曾在上课时讲过一个现象：一般越是瘦的人反而越喜欢穿显瘦的衣服；越是个子高的人反而越爱穿让自己看起来更高的鞋子；越是皮肤好的人反而越注重护肤；越是被人夸可爱的人反而越爱想办法让自己更可爱；越被人说幽默的人在饭局上反而越喜欢讲笑话……

为什么呢？人被什么激励过，就越在意什么。

所以，我给大家分享三个建议。

第一，学会通过激励启动增强回路。

你想做好什么，就一定要从本质上认清那件事的真正价值，找到那件事对你的激励之处，你被激励了，就会想做得更好，你做得更好，就会更

被激励，这样就启动了增强回路。

第二，人会在自己热爱的事情上发光。

我有一次做演讲，讲通过副业赚钱，有同学提问：“如何找到适合自己的副业？”

我告诉她：“你要做的第一个步骤就是列出你的喜好。因为一个人不可能在不热爱的事情上持续投入，你的选择要符合‘长期主义’，选自己

热爱的最初未必是好选择，但从长期来看，一定是最好的选择。它能给你快乐，给你荣耀，给你内心的满足感，最终也会让你赚到钱。”

第三，你的时间花在哪，你是看得见的；给你成就感的事情，你是能意识到的。

很多人说找不到自己的发展定位，不知道自己喜欢什么，于是向我咨询。

我说：“你情不自禁地投入大量时间去做的事情，就是你喜欢的事情。你的时间花在哪里，你是看得见的。你可以认真回想一下，过去几年，你最愿意在哪些事情上投入时间？喜欢一样东西时，你不是真的喜欢它，而是喜欢自己被取悦了的样子。喜欢那样东西时，你处在最好的状态。想想你过去做过的哪些事让你有成就感，让你取悦了自己，让你觉得自己特别优秀。”

答案就藏在这里面。

人被什么激励，就会为什么卖命

有一个故事令我印象深刻。

一个在特斯拉工作的员工分享了他在那里工作的经历和感受。在他的描述里，特斯拉的创始人马斯克是一个冷面CEO，他性格冷酷，对人十分严厉，甚至可以说是苛刻；如果你不能让马斯克满意，他会立马开除你，甚至“一锅端”似的开除你整个团队；马斯克只告诉你他想要你实现的目标，不管那个目标多么不切实际、多么不可能实现。员工在这里工作，每天面临巨大的压力和挑战，随时会被骂得狗血淋头，然而，很多员工都有机会在别的公司拿更高的薪水，但他们还是选择加入特斯拉、留在特斯拉。

为什么呢？这个员工说：“我之前的每一份工作都是别人要花8小时才能完成的，但我2小时就做好。我做过12份实习工作、2份全职工作、无数兼职项目，除了赞誉，我没接受过其他反馈，但我来到特斯拉第二周就感觉自己要被辞退了。你觉得马斯克对你要求严吗？他对自己要求更严。这里是A级人才的天堂。你觉得不可能做成的事情，在这里都有可能做成。马斯克‘画饼’能力天下第一，不仅对顾客如此，对员工也是这样。你问这里任何员工，大家都能一字不差地说出公司的使命，和这样有热情的人一起工作真的很开心啊。在这样的公司工作，自己做的事情马上能产生影响力，像上瘾一样欲罢不能。每完成一个项目，我们都会觉得一切都很值得。”

这个员工最后总结的一句话，让我一直记得，他说：“人会被什么感动，就愿意为什么卖命。”

这就是激励机制的威力。金钱是一种非常重要的激励，但不是唯一

有效的激励。卡耐基在《人性的弱点》一书中讲过一个故事。

有一位车间经理能力非常强，但费了九牛二虎之力也无法使他管理的工人完成生产目标。大老板来视察后很生气，质问他：“这到底是怎么回事，你这样一个能干的人，竟然不能让那些工人完成生产任务？”经理很委屈：“我也弄不清楚怎么回事……我用温和的话鼓励他们，用严厉的话斥责他们，甚至用降职罚薪来警告他们，可他们还是完不成任务。”

他们谈话的时候，是白班快结束、夜班将开始的时候。这时大老板对经理说：“你给我一支粉笔。”然后，大老板拿着粉笔走向工人们，问道：“你们这班今天完成了几个单位？”工人们回答说：“6个。”大老板听完后一言不发，拿起粉笔在墙上写了一个大大的“6”，便走了。

夜班的工人来接班时看到了这个“6”，就问白班工人这是什么意思。白班工人回答：“大老板刚才来这里，他问我们今天做了几个单位，我说6个，他就在墙上写了这个‘6’。”

第二天早上，白班工人来接班时，发现夜班工人已经将“6”拭去，取而代之的是一个大大的“7”。看到这个“7”，白班工人坐不住了，觉得自己被夜班工人超过了，于是他们更认真地投入工作，下班时，墙上留下了一个大得出奇的“10”。

没过多久，这家之前总是完不成生产任务的工厂，次次都能够超额完成任务目标。

在这个故事里，大老板巧妙地引导两班工人找到了“超过对方”的成就感，激发了工人们的工作热情，其效果远比车间经理“胡萝卜＋大棒”的策略更有效。

西贝创始人贾国龙也说过：“人性都是求舒服，我也是。但人性还有另一面，就是争强好胜，想赢怕输。打麻将是，工作也是。”西贝管理的底层逻辑就是让大家比赛，因为在比赛中人的状态最好，精神最集中，自我驱动力最强，行为也最高效。

最后，问题来了：激励机制作用非常强大，难道它没有坏处吗？有，激励机制用错了，常常适得其反。

有一段时期，美国施乐公司的新机器总是卖得不如那些性能低下的旧机器。那时候，创始人早已离开公司进入了政府部门，但不得不辞职重回公司。回到施乐后他发现，原来根据公司和销售员签署的提成协议，只要把旧机器卖给客户，销售员就能得到很高的提成。

所以，最后我告诉大家几点注意事项，希望大家避免采用以下几种错误的激励方式。

第一，奖励的参考标准错误。

人们会根据完成任务的数量和速度这两个维度给自己奖励，这种奖

励的参考标准就是错误的，人们更应该关注质量和结果。比如，为了奖励自己而快速完成审计项目的审计师，更容易出错；为了奖励自己而快速读完一本书的人，阅读更容易流于形式。

第二，奖励的奖品选错了。

很多人的激励措施经常与完成的目标背道而驰。比如有人在减肥，连续减肥一周的奖励竟然是吃一顿小龙虾；有人健身，完成当月健身计划的奖励竟然是下周可以不去健身房；有人学吉他，学会一首歌曲的弹唱后给自己的奖励竟然是这周可以不用练了，休息一下……这些奖励对你长期目标的实现并无益处，因此，你的激励措施或奖励的奖品不能是冲击你目标的。

第三，奖励容易作假的行为。

很多事情是容易作假的，鼓励这些行为无异于鼓励作假。比如有的老板公开表扬经常加班的员工，这绝对是个错误的行为，很容易营造不正的企业文化。比如广告主在公众号投放广告时按文章阅读量付费，这不是摆明了鼓励刷阅读量吗？

第四，成于此却败于彼的激励。

我有些做公众号的同行，他们对团队唯一的激励以阅读量为标准。是的，这种标准非常有助于阅读量的提高，让他们产出更多10W＋爆文。但是，随着平均阅读量的不断提高，品牌形象可能越来越差，因为大家为了提高阅读量，只想通过各种方式强蹭热点，取博眼球的标题，甚至利用封面图打擦边球，这就是成于此却败于彼的激励。上面提到的施乐公司也是如此，原本想处理旧机器，反而极大地影响了新机器的售卖，得不偿失。

驱动别人，驱动自己，驱动一切资源为己所用，最有力量的方式就是激励，同时也要避免错误激励带来的破坏力。

思考

升级思维的目的是改变行动。升级了激励思维后，你就会明白，推动别人向前最好的方式是激励。现在我想问你：如果你想成为同事、朋友中最值得帮助的人，你应该如何使用激励思维帮你达成这一点？请你列出一些具体的行动。

第四节 复利思维：凡可积累，皆有复利

什么是复利？将上期的本金和利息相加，作为下一期的本金，在计算时，每一期本金的数额不同，这就是复利的基本前提。

复利的威力有多大？如果你拿出1万元投资，年利率为10%，第二年你能得到0.1万元的利息，本息和就是1.1万元。复利是利滚利，所以第二年你的本金实际上变成了1.1万元，你的本息和就是1.21万元［1×（1+10%）2 = 1.21］。依次类推，第N年，你的财富就是1×（1+10%）n万元。

按这种年利率算，25年后，你的1万元就超过10万元。如果年利率是15%，你的1万元，17年后就能变成10多万元，34年后就能变成100多万元。如果年利率是20%，你的1万元，26年后就能变成100多万元。

这是什么概念？如果我今天投资100万元，年利率为20%，那么26年后我就有了约1亿元。

这就是复利的威力，很吓人吧！但实际上，就算你明白了，这种复利回报你也享受不到。如果真能按上面的公式获得回报，我现在就退休，只需要投入100万元，然后坐等成为亿万富翁。

是复利模型出问题了吗？没有，它没错。

但在现实的金融世界中，别说20%的年利率，就连长期稳定的10%的年利率都几乎不存在。如果有投资经理告诉你他能帮你实现长期稳定的10%的年收益率，那你就要小心被“割韭菜”了。再说了，计算复利，还得看本金呢，10万元翻1倍是20万元，多了10万元；100万元翻1倍是200万元，多了100万元。

所以，综上所述，年轻人别幻想着靠复利去投资、发财，这特别不靠谱，除非你特别有钱。如果以后谁再给你讲这些，你记住，要么是对方无知，要么是对方爱画大饼、灌鸡汤。

本节讲的复利，主要是一种高效的成长方式，即把复利思维用在成长上。

利用复利启动增强回路

什么是增强回路？我们前面讲过，一件事的因能够强化果，果反过来又强化因，形成回路，一圈一圈地循环增强，这就是增强回路。

增强回路，就是你在这件事的系统里做的每一个动作，都在一圈一圈的循环增强中“利滚利”，它不是获得一次收益后清零。真实世界中，

强者越强的原因正在于此。

我做公众号@粥左罗时，每一篇质量很高的文章，都会有很多用户阅读，也会有很多用户转发，很高的转发量带来很高的新增关注量，结果我的用户基数更大了，之后我写下的高质量文章的阅读人数就更多了，然后转发人数也更多了……这就是启动了一个增强回路，运营一年后，我的公众号就拥有了30万用户，两年后就拥有了76万用户。

我在2019年6月出版了《学会写作》一书，出版这本书之前，我谈了三家出版社，最后选择与人民邮电出版社合作，原因就一个：它给的首印量最高，有3万册。首印量高，说明出版社要投入更多资源去推广，这样，这本书就很可能会卖得更多；卖得更多，我出下一本书就能签更高的首印量……这也是一个典型的增强回路。

我推广音频课也是这样，我的课在一个平台上卖得越好，我在业界的名气就越大，名气越大，就会有更多平台来找我合作……这又是一个典型的增强回路，能让我实现“复利”。

这些经历能给大家的成长什么启发呢？

第一，你要尽量多做那些能启动增强回路的事情，少做获得一次收益后清零的事。

第二，你要持续专注于一些领域。比如，我写了几篇好文章后不写了，我出了一本很好的书后不出下一本了，我写了门卖得很好的课但我接下来不想再写了，这样会让我无缘享受复利。

第三，你要始终做一个按高标准做事的人，否则你压根启动不了增强回路。比如你出了本书，书卖得很好，然后你要出下一本书了，这时候能不能进入增强回路取决于什么？取决于下一本书质量高不高。如果下一本书质量很差，那抱歉，你启动不了增强回路。

按高标准做事这一点非常重要，这是让你从竞争中脱颖而出的“武器”。大家都知道，我是在2018年公众号红利逐渐消失后将公众号业务做起来的，按照增强回路的定义，我根本没有机会，因为已经存在的大号在吃“强者越强”这个红利。但是我力求在质量上超过他们，这样，我每写一篇，“利率”都比他们高，我就能从他们手里抢用户。

复利中有两个重要的因素：一个是本金，另一个是利率。我们本金不多，所以要在利率上拼命，这样才能与高手过招。做事高标准，就是做事高利率。

利用复利制造重复收益

增强回路，针对横向复利。重复收益，针对纵向复利。

什么是纵向复利？纵向复利就是，你在做一件事时，能非常聪明地从多个维度重复获取收益。

如果这样的模式可行，那岂不是很有发展前景？是，确实可行。

2019年1月，我上线了音频课程《粥左罗教你从零开始学写作》。

2019年4月，我根据这些内容推出了“粥左罗21天写作训练营”。

2019年6月，我根据这些内容写的书《学会写作》出版上市。

还没完呢，这三件事还在互相促进：《学会写作》的封面勒口放了训练营的二维码，所以书也变成了一个流量入口，帮助训练营招募更多学员，而且是精准学员；参加训练营的学员中，有不少学员又去反复地听音频课；而书刚出版上市时，音频课和训练营的学员带动了一大波销量，让书很快冲到了新书畅销榜前十的位置，这个成绩维持了很长时间。

这就是一举三得。其实第一件事完成之后，做后面两个产品就很简单了。能出音频课的老师很多，但能纵向开发后面两个产品的老师很少。其实，这种事得多干，它能带来极可观的重复收益。

同时，这三件事都是很有价值的。听音频课的同学都希望有一本实体书，这样方便平时翻阅；很多学员需要更深度的服务、更好的学习方式，所以在训练营学习也是很多学员的需求，你不做反而不能更好地服务大家。

这是一种思维方式，跟你干不干我这一行没关系。我的很多行为都遵循纵向开发的复利模式。

我翻看一本书的时候，会使劲开动脑筋，尽力去想一些问题。

第一，有没有可能根据这些内容做个选题，写公众号文章？

第二，有没有特别适合在我的社群里给大家分享的知识？

第三，有没有特别适合放在我的课里的观点和案例？

所以我读书，从速度上看，比很多人慢，但从收益上看，我收获的比很多人多。纵向复利是一种积极的“人生‘贪婪’算法”，希望你多琢磨一下。

遵循复利模式重要的是持续

亚马逊创始人贝佐斯有一次问自己的偶像巴菲特：“你的投资理念非常简单，而且你是世界上第二有钱的人……为什么大家不直接复制你的

做法？”

巴菲特回答：“因为没有人愿意慢慢地变富。”

贝佐斯说这是巴菲特给过自己的最好的建议。

慢慢地变富，这背后是持续思维。只要能持续，就不怕慢，这是复利思维中非常重要的一点。

我们还是将它放在个人成长里看，如果你现在的综合能力是1，根据你付出的不同，加上复利的作用，可能会出现三种结局。

第一种，你每天按部就班，按照惯性工作，停在舒适区，一点进步都没有，一年后你的综合能力是多少？最好的结局也不过是1，能维持现状就不错了。你不前进，但别人在进步，你也相当于在后退。

第二种，你充满好奇心和求知欲，每天都处于学习状态，在工作上也会进行刻意练习，每日都处于精进状态，假设你每天成长1%，一年后你的综合能力是多少？答案是37.78（$1.01^{365} \approx 37.78$）。

第三种，你不光不进步、不保持现有水平，还自甘堕落，在做本该做好的事时也各种敷衍，更别提学习和成长了，假设你每天退步1%，一年后你的综合能力是多少？答案是0.026（$0.99^{365} \approx 0.026$）。

上面这三种算法，与金融领域中复利的计算方法一样，理论上正确，但不现实，因为你不会每天进步1%，那强度和难度都太大；你也不太会每天退步1%，那得多堕落啊。

但是，我可以非常清楚地告诉你，只要你每天努力一点点，不用多，就一点点，一年后也会得到很大的成长。如果你这样的成长状态能保持3年、5年甚至10年，你会怎么样呢？你会远远甩开别人。

晨兴资本创始合伙人刘芹是一个很低调的投资人，他投资雷军的小米回报率超过800倍。刘芹认为，很多人享受不到复利回报，主要有两个原因：

第一，没有立大志，老是在原地做；

第二，没有持续、稳步地做，因为好高骛远，或者难以坚持。

刘芹说：“我碰到太多比我聪明的人不够坚持，我碰到太多能力比我强的人不愿意做小事。我过去十几年其实每天都在做很小的事情，我只是连续做了十六七年而已。”

金融学家香帅说过：“在复利增长的模型里，不怕增长率微小，就怕过度波动，因为这些波动会把你的增长吞噬掉。”

我们前面两点中说到，复利中两个非常重要的因素是本金和利率，其实还有第三个重要因素——时间。持续很重要。

凡可积累，皆有复利

如何更好地理解复利？复利与我们具体的工作、生活到底有多大关系？其实，复利效应每天都出现在我们身边。

用一句话来解释“复利”就是：凡可积累，皆有复利。能积累的东西，基本上就会有复利效应。比如选择的复利：一个人一生的命运，是其所有选择叠加的结果。

任何选择，都不仅仅会对当下起作用，还会对未来起作用，而且会一直起作用。你可以把这一点理解为复利。从复利这个角度理解，上面那句话可以进一步阐释为：一个人一生的命运，是其所有选择“叠乘”的结果。

如果我们都享受 2 倍的利率，同样的时间，什么决定了我们收益的不同？答案是本金。如果你把做一次选择当成交一次本金，你每一次本金交得比别人都多，那么你的未来收益就是别人的很多倍，不是吗？

比如知识的复利。什么时候，你可以享受知识的复利？答案是你掌握的某一领域的知识总量足够多的时候。

有个词叫“知识体系”，更通俗地说，它叫知识网，它对应的是知识点。知识点不够多的时候，它们就无法织成一张网。没有知识网的时候，当你掌握一个知识点，就仅仅是掌握了一个知识点；而当你有知识网后，掌握一个知识点，这个知识点会被缝合在那张网上，和其他10个、20个、50个、100个知识点碰撞，产生新知识，让这张网越来越密、越来越大。

这就是知识的复利效应，你每掌握一个新的知识点后，之前掌握的很多知识点就会和它进行“繁殖”。知识的积累最初是相加模式，掌握的知识多了，知识的积累就变成相乘模式。

如果你在一个领域成长得不够快，你可以尝试一下这个方法：每天如饥似渴地学习新知识，每天学、每天学，直到有一天，你在这个领域掌握的知识总量突破了某个限度，知识和知识开始形成节点和网络，你的那条知识复利曲线就会突破拐点，你的成长就会大幅加速。

所以，请记住：凡可积累，皆有复利。什么东西可积累？答案是：选择、知识、能力、资源、人际关系、信誉、信任、品牌，等等。

复利是一种思维。希望这种思维能变成你的意识，融入你的血液。人生中的收获无法被精确计算，但认知的魅力恰恰在于它不是公式，无法直接被套用，它只让少数掌握这种认知的人在复杂的竞争中脱颖而

出。它服务的永远是少数人，因为大多数人对它不屑一顾。

思考

升级思维的目的是改变行动。在这一节中，哪些内容带给你的触动和启发最大？接下来你会做出什么样的改变？欢迎分享。

第五节 环境思维：人是环境的产物，你必须持续优化环境

什么是成长？一个人不断被激发潜能、不断升级自己的过程，就是成长。

如何激发一个人的潜能？给他目标，给他承诺，给他希望，给他荣誉，督促他，刺激他，鼓励他，这些都是具体的、直接的手段，是“看得见的手”。但还有一个顶级重要的因素，它是“一只看不见的手”，那就是环境。

环境对人潜能的激发作用是隐形的、缓慢的、潜移默化的，是最重要的，也是最容易被大家忽视的。而且越是普通人，环境这个因素对他所起的作用越重要。

曾经有个课题：决定一个人成就的各种因素中，基因因素更重要还是环境因素更重要？答案是，不一定。出身越好的孩子，基因对他的影响越大；越是普通人家的孩子，环境对他的影响就越大。

为什么呢？因为经济条件好的人家的孩子有足够的条件让自己充分发挥各种天分；而对普通人家的孩子而言，重要的不是他有什么样的天分，而是能否遇到让他发挥天分的环境，环境允许他发挥多少，他就发挥多少。

成长中的每一步都必须有相应的环境的配合，所以我们普通人更需要掌握环境思维，不断为自己优化环境。《菜根谭》里有句话：“若言言悦耳，事事快心，便把此生埋在鸩毒中矣。”这句话的意思是，一个人如果生活在一种每句话都顺耳好听、每件事都称心如意的环境当中，就是把此生泡在毒液里。人是环境的产物，你浸泡在什么样的环境中，就会长成什么样的人。

物理环境：你的认知，会被物理空间改变

说到环境，大家最先感知到的是物理环境，这是对的，而且物理环境确实能改变一个人的认知。

吴伯凡老师讲过一个真实的故事。

吴伯凡有一个学者朋友，他年轻的时候书读得不少，思考也很多，但几乎没写出什么像样的作品。他自己苦恼，别人也奇怪。但一件看似无关的事改变了他，让他成为一个高产的学者。

他有个同学从国外回来，给他带了一个非常漂亮的古希腊陶瓶。他本身非常迷恋古希腊文化，所以对这件礼物爱不释手。可是他的房间里

乱七八糟的，书桌甚至床上都堆满了书，陶瓶没处摆啊，但是他太想摆在眼前了，于是他开始收拾。

他先整理了书桌，整理完发现床上也乱得不成样子，又把床整理了，把被子、床单都换了……这么一整个过程下来，他突然感受到了一种不一样的感觉。

后来，他整个认知都变了，房间里哪怕一个小角落出现一点凌乱，他都觉得很心烦、很刺眼，必须整理，他开始享受这种有序、有条理、整洁的状态，还养成一个习惯——每天在桌上放一张纸、一支笔，旁边是那个陶瓷瓶。再往后，他养成了一有什么想法就马上在纸上记下来的习惯，有时间再整理这些笔记，有了这些笔记的积累，写书就快了很多。

物理空间对人认知的改变被很多人忽略了，但实际上，自古以来，我们的认知都在被物理空间塑造，最典型的比如教堂、监狱、学校、商场等。

我们该如何对待物理环境对成长的影响呢？

你要学会设计你的物理空间。你的家里不要只有大的电视机、小的游戏机、泡茶或喝咖啡时用到的桌子。每个人的家里，空间再小，都不能缺两样东西：一样是书桌，另一样是书架。书桌和书架上也真的要有好书。不要说你不会读，你按我说的做，你早晚会读。

你生活的世界是你内在世界的投射和体现，反过来，你可以逼着自己改变客观环境，这种客观存在的生活世界也会反过来映射到你的内心，改变你的认知。

我特别感谢我姐，在我很小的时候，她就往家里买书，也不管我爱不爱看。她买了《红与黑》《羊皮卷》《人性的弱点》、巴尔扎克的作品，等等。我到现在经常能回忆起当时的场景，记忆里，那本厚厚的《红与黑》一直被扔在我卧室的上面，我每次拿起来翻翻看，都摸到上面落了一层灰，每次看一会儿，就觉得篇幅好长啊，算了吧，过段时间又会注意到它，又拿起来看看。过了好几年，应该也是因为自己长大了，竟然看得下去了，于是我花了一段时间把它读完了。我读高中时，我姐带我去过好几次新华书店，让我挑书。记得当时她给我买了名人中英文对照版演讲让我背，给我买了好多字帖让我练字。在我们那边的农村，这都是不寻常的做法。大人只会说，你要好好学习，但不会真的用行动优化你的成长空间。

我经常对我的学员说，周末出去逛街时，逼着自己多去书店和图书馆，摸一摸书，看一看读书的人，你早晚会喜欢上去那里。

在公司的办公桌上，你也要营造高效工作的空间，你要放上书、笔、记事本，以及各种能让你高效工作的物件，而不是零食、饮料。

这是微观层面的物理环境，宏观层面的物理环境同样重要。一个在山村长大的孩子，不太可能跟大城市的孩子一样思考问题，有可能的话，可以去大城市，去充满活力的城市，去正在蓬勃发展的城市，不要跟风喊“逃离北上广”，除非自己真的混不下去。

信息环境：你的输入，决定你的精神资源

精神资源将构成一个人的精神结构。精神结构会主导一个人一生的好恶感与羞耻心，以及他的愿望、梦想与恐惧，从而影响这个人后来所有的决定。

有一个传记片，讲一个男孩子看着猫王的表演，产生了羡慕与难过的情绪，心想：为什么他能做到这样？为什么我不能像他这样？这个男孩就是后来的约翰·列侬。

很多年前，武汉大学的一名大一新生看了《硅谷之火》，了解到乔布斯这些硅谷英雄们的创业故事，激动得好几个晚上没睡着觉，在学校操场上一圈一圈地走，然后确定了一个模糊的目标：日后一定要干些惊天动地的事情，一定要做一个伟大的人。这个人就是雷军。

信息环境对人产生何种影响，取决于你选择用什么样的精神资源冲击你、裹挟你、武装你。

人和人是非常不同的，有的人会在上下班路上刷微博、看八卦；有的人则会听音频课；有的人会一边吃饭一边追剧；有的人吃饭时会读两篇收藏的好文章或者看看当天的财经新闻、科技新闻；有的人下班回家后会追各种娱乐节目、刷抖音；有的人则将下班后的时间用于读书、学习；有的人周末会约人打游戏；有的人周末则会约人逛书店、看展览、参加线下课。

时间对每个人都是公平的，但在同样的时间里，大家输入的信息是有天壤之别的。同样是读书，有人随手摸到什么读什么；有人觉得时间宝贵，读的每一本书都是认真挑选的。同样是听课、看电影、参加线下课，有的人随波逐流；有的人严格筛选，只输入最好的。

所以，要学会设计自己的信息环境，少追没有营养的剧，少刷劣质内容，少看垃圾电影，少“喂”自己娱乐八卦，多读好书、听好课、看好电影。同时，你的时间有限，你要提高输入标准。

圈层环境：群体智商比个体智商更重要

谨慎选择你的圈子，群体的智商比个体的智商更重要。这点怎么解释呢？有个著名的分钱实验就可以解释。

实验时，把受试者分成两人一组玩游戏。同一组的两个人分别用A

和B代称。游戏规则如下。

实验人员先给A 2元，B没有钱。然后A要把钱分给B一部分，分多少都可以。不论A给B多少钱，实验人员都会把这笔钱乘以3后再给B。比如A给B 2元，B 就会拿到6元。B拿到钱后，可以选择回报一部分钱给 A，但一点都不给A也没关系。

这个游戏其实就是在模拟真实世界中的投资行为：我借给你一笔钱，你用这笔钱发展壮大后，再回报我。但是这个投资能不能做成，完全取决于双方的合作意愿。如果A不信任B，或B 不回报A，投资就无法很好地进行。

研究证明，智商越高的人越愿意合作——高智商的A愿意给B更多的钱，高智商的B也愿意拿更多的钱回报A，这就叫“双赢”。

这其实是一种博弈游戏。如果双方意识到将来还要打交道，就不至于做“拿了钱就跑”的一锤子买卖。聪明人对这种重复博弈的游戏尤其敏感。研究证明，在多次博弈的游戏里，如果A、B都是高智商的人，他们合作双赢的可能性会比低智商的小组高5倍。

聪明人选择合作，并不一定是因为他们更善良——可能是因为他们更理性，知道长期合作会赢得更多。任何人在这个社会上都不是孤立存在的，人和人在社会上的一切合作，都可以看作博弈。聪明人和聪明人的博弈通常是双赢，而且是长期的双赢。如果一个大群体中，聪明的人占比更高，这个群体每天都会创造许多双赢、多赢，创造价值的效率是惊人的。

如果你很聪明，做事水平又很高，但你在一个整体做事水平不高的公司上班，那你就很不幸了，与你合作的老板、同事、合作伙伴会拖你的后腿。在这种公司里，人们的合作水平通常是很低的，每一次博弈，大家想的更多的不是双赢，而是单赢；你和老板的关系也是博弈关系，格局小的老板更倾向于让你付出更多，同时给你支付更少的薪水。

这个理论可以解释很多现象。

像乔布斯、扎克伯格这类顶级聪明的人，都会给人才开高价，让他们留下来。聪明人都喜欢和聪明人合作，这样的公司就会吸引更多聪明人加入，最后这就会变成一个正向循环—— 这个公司里大多数人都是聪明的人才。

而一些老板在和人才博弈中总是有侥幸心理，希望自己多赢一点，结果就是优秀员工流失。优秀员工不断流失的结果是平庸的人占了大多数。这会导致团队陷入恶性循环——即便你招到一个优秀人才，他还是会很快离开，因为和他配合的人都很平庸，合作的流畅度之低会让他崩溃。

再举个更好理解的例子。

如果你是个老板，要生产一个产品，你的员工中有高手，也有表现一般的，你应该怎么给他们组队？

比如制造一部手机，假设有两步，两人各做一步，两人一组配合制造一部手机。假设高手的成功率是100%，一般员工的成功率是50%，现在你有4个员工，其中2个是高手，2个是一般员工，你会怎么分组？

答案是，将2个高手组成第一组，将2个一般员工组成第二组，两组各承担一半的生产任务。这样，第一组的成品率是100%，第二组的是25%，平均成品率是62.5%。如果你让一个高手带一个一般员工，平均成品率是50%。

但是，这是理想的分配情况。现实是，优秀的圈层里总是聪明人更多，聪明人的密度足够高时，聪明人搭配聪明人的概率会很高。否则你再优秀也没用，你的同事会降低你们的成品率。你在这个社会上不是单打独

斗的，尽量把自己放在一个更聪明的圈层环境中吧。

行为环境：群体力量比自我掌控更有效

2019年4月，我开始运营写作训练营，到2019年年底开了八期。每期的课程内容和训练内容都是一样的，你参加一期之后，实际上就会学到课程内容和训练方法，后续完全可以自己训练。但神奇的是，很多学员成了我们训练营的“钉子户”，即便每次都要交799元，仍有不少学员连报好几期，我们开了高阶训练营，他们马上又来报名。

他们要的是什么？他们要的是一群优秀的同学。但光有一群优秀的同学也不行，因为市场上有很多与写作相关的训练营和社群，但大家偏偏喜欢来我们这里。

很多训练营中虽然有很多优秀的学员，但大家在群里更多的是聊天、吹牛、联系能人。而我们的训练营除了鼓励同学们之间互相“链接”，更重要的是，会“逼”每个同学听课、写作业、写文章、互相提修改建议，等等。

也就是，我们打造的行为环境和其他训练营不同。即便是面对同一群人，我们也可以打造出不同的行为环境，整个行为环境会形成一股强大的群体力量，这种力量会牵引你做出同样的行为。

每个人都想做到自律。什么是自律？自律就是自己管束自己。其实这是不符合人性的，依靠群体管束自己才是符合人性的。

很多人参加过我的训练营后会进行成长复盘。我经常看到大家会写同一句话：一群人比一个人走得更远、更快。很多人在入营前根本不相信自己能21天不间断学习、不间断写作，但绝大多数人都做到了；很多人参加 28天高阶写作营，根本不相信自己能完成10篇长文的写作，因

为可能过去3个月都写不了10篇长文，但参加训练营的人中，90%的人都做到了。

所以，自律不如“群律”。在成长的路上，你永远不要高估自我掌控的能力，永远不要低估集体行动的力量。如果有可能，你可以多参加一些学习型组织，参加前当然要注意筛选，要选择口碑好、能持续运营的、经过市场验证的组织。

以上就是环境思维的四要素，学完每一个，你都可以马上去实践，想办法去优化。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完这节内容，你准备怎样优化自己的成长环境？请简单列一个行动清单。

注释

[1]　彩虹屁：网络流行语，指的是粉丝用各种方式吹捧自己的偶像。

第四章 看见和相信共进

第一节 迭代思维：用鲁莽定律开局，用迭代思维持续行动

凡事先开局，不开局，就永远不得终局。开局可以不好，但要开，因为凡事靠迭代。

什么是迭代？我给你一个接地气的定义。迭代就是，你想去远方，但你不可能一步迈过去；你想去山顶，但你不可能一步登上去。你需要无数步，每一步都可以被称为一次迭代，每一次迭代得到的结果会作为下一次迭代的初始值，每一次迭代都是为了逼近目标。

我再举一个接地气的案例，这样你就更明白了。

从小，你爸妈给你定的一个长远目标就是，长大了上一所好大学。但他们知道要先把你送到幼儿园，然后送到小学，接着送到初中，然后是高中，最后才是送到大学。这就是迭代，每一次迭代得到的结果会作为下一次迭代的初始值，让你不断接近目标。

所以，迭代思维是早就被我们使用过的思维方式。但很不幸，大学毕业步入社会后，我们把这种思维扔掉了。我们开始心急，总想一步迈到远方，一步登到山顶。很可惜，我们做不到，所以很多人开始迷茫，不停地换工作，却都不如意，很多人到30岁就给自己下了一个定论：唉，我这辈子也就这样了。

迭代式成长：一生很长，起点不决定终点

关于成长，认清自己当下的位置很重要。条条大路通罗马，而有人就生在罗马。很多人并没有意识到这一点，总是盲目地跟别人比较，以至于怀疑人生、自暴自弃。

我经常告诉自己，我的起点很低，但没关系，起点不决定终点，我有耐心做一个大器晚成的人。大器晚成，并不是指自己要到50岁、60岁、80岁才能成事，而是告诉自己，要有耐心给自己补课，有耐心、有勇气一步一步地迭代。

我出生在山东一个落后的农村。在我人生的前20年，我为了高考一直都在背教科书。20岁的我，没见识、没认知、没视野、没格局。我大学考到北京来，想在这个精英扎堆的城市参与竞争，我就必须要给自己补课。在整个大学期间，我拼命地阅读、体验、增长见识、丰富经历，和时间赛跑、给自己补课。当我毕业走向社会后，我的家庭并不能给我

提供资源和方向，所以我也必须从底层做起。

有这样的认知很重要，这是你迭代式成长的前提。以下是我的10年迭代过程。

2010年9月，我到北京读大学。大学四年里，除了努力读书，我兼职做过保安，在工地干过活儿，当过英语家教，开过淘宝店，卖过明信片。

2014年7月，我毕业后在北京南锣鼓巷摆了2个月地摊。

2014年10月，我应聘到北京西单商场的一家服装店，做了10个月服装店店员，月薪5 000元左右。

2015年8月，我进入新媒体行业，开始做排版、打杂的小编，月薪5 000元。

2016年3月，我获得内部升职，从小编变成了新媒体运营经理，月入2万元。

2017年3月，我成功跳槽，成为一名新媒体讲师，同时担任公司内容副总裁，年薪50万元，我主讲的课程收入超过1 000万元。

2018年3月，我辞职后开始运营自媒体，全力以赴地做自己的公众号@粥左罗。5个月后，我开始做广告业务、知识星球社群业务，以及课程服务，月入超过20万元。

2019年5月，我正式拓展团队，从自媒体团队转型为公司，还拓展了业务，这一年，我个人累计收入达到1 000万元。

2020年3月，我的团队人数为12人，我有了稳定的内容团队、课程团队、运营团队。我们计划在2020年内把向上生长学院的课程体系搭建完，我的年收入将突破1 000万元。

这是一场近10年的迭代，从很低的起点开始迭代，每一次迭代得到的结果会作为下一次迭代的起点，我一步一步稳扎稳打地走到了今天。

从我个人的角度来说，这场迭代才刚刚开始。一生太长了，我从来不会给自己下定论说，做到这样就差不多了。我每年都会给自己定一个迭代的方向和目标，同时在接下来的一年里耐心地执行，每年给自己升级一个版本。我相信下一个10年，我又会有一番新作为。

有人说："你为什么这么坚信事情会按照你想象的方向推进？"其实并不是我坚信什么，我不知道终局会怎样，但我坚信一个常识、一个朴素的道理——有些事是必然会发生的，比如只要持续按照正确的方式做正确的事，你一定会越来越好，这难道不是必然会发生的吗？

迭代思维之所以重要，是因为太多人看不清两件事。

一是看不清自己当下的位置，总是给自己设定与当下能力不匹配的

目标，然后反复被现实打击，直到自我怀疑。

二是看不清事情的演化规律，总是给自己设定一个不合理的推进计划，让自己在整个过程中屡屡受挫。

每个人在成长中，都要用迭代思维来看清当下、看到未来。

迭代思维：用鲁莽定律开局，你就成功了一半

迭代思维要驱动的第一步是开局。没有出发，就无法抵达。如何开局？下面讲一个我成长过程中的关键节点。

2015年8月，我进入新媒体行业；2016年5月20日，我注册了个公众号，兼职运营了一段时间后，以失败告终；2017年3月，我重新运营我的公众号，兼职运营了一段时间后，又以失败告终。

自2015年起，我一直梦想着能做出一个完全由自己说了算的公众号，我手写我心，只做自己相信的内容。经历了两次尝试、两次失败，转眼到了2018年春节前，那是我内心最纠结的一段时间。

当时我已向公司提了离职，但离职之后怎么办？我要么再次尝试做自己的公众号，这次全职做；要么重新入职一家新媒体公司，继续赚高薪。

我内心倾向于选择前者，但又担心风险太高。

第一，没了大平台的扶持，我还行吗？第二，前两次运营自己的公众号都失败了，2018年显然更难了，在这样的情况下，第三次我能成功吗？第三，我以一个知名新媒体讲师的身份独立出来全职做号，如果失败了，岂不是天大的笑话，我还有资格继续教别人写作吗？

那段时间，我一直拿着本子写写画画，反复推演“我到底该不该去做、能不能成”，经常失眠到下半夜，焦虑得不行。你知道的，人一旦纠结起来是停不下来的。

特别幸运的是，2018年2月6日那天（对，我记得特别清楚），我在朋友圈看到一篇文章，点开后被脱不花的一段话“击中”了，她说：“人生总有很多左右为难的事，如果你在做与不做之间纠结，那么，不要反复推演，立即去做。莽撞的人反而更容易赢。因为如果不做，这件事就永远是停在脑中的‘假想’，由于没有真实的反馈，诱惑会越来越大，最终肯定会让你后悔。而去做，就进入了一个尝试、反馈、修正、推进的循环，最终至少有一半的概率能做成、不后悔。”

读完后，我热血沸腾，心里涌起一句话：干！

我马上在电脑桌面上新建了个文件夹，名字就叫“干出一个新世

界”，然后新建了个文档，开始写账号规划，规划名字、定位、简介、冷启动策略、核心增长逻辑……

从纠结要不要干到直接开干，一直走到今天，我没有停下，也不再纠结。虽然这个号还远没成为我想要的样子，但我已经在靠近它理想形态的路上走了2年。肯定不能说这个号变成今天这样是因为那句话，但你要明白：认知决定行动，那句话一下子升级了我对做事的认知，启动了我的规划，就像发动机打着火一样。

后来每当我因一些决定纠结的时候，比如2018年8月，我一直纠结要不要做知识星球社群的时候，我就会回想起鲁莽定律。

人生的很多阶段中，很多人本来都有能做成一些事的机会，结果却在反复推演和漫长的纠结中让时间溜走，让机会变成别人的，最终让自己后悔。很多做成事的人在做那件事的时候，胜算可能反而不如你大，但人家敢想敢干，就这么干成了。

做大事者不纠结，成大器者不磨叽。那些莽撞的人反而更容易赢。先干起来，才能一步一步逼近成功。如果你不开始干，你脑子里就都是在论证“要不要干”。而你一旦开干了，你就开始了对“怎么干好”的论证，也就是你一旦开局了，就进入了迭代模式，每多干一步就离成功更近一步，因为问题都是在做事的过程中一个一个被解决的，空想不能解决任何问题。

所谓成事，就是用鲁莽定律开局，用迭代思维持续行动。

质量迭代：起步不求高分，持续迭代到高分

迭代实际上分为两种：一种是质量迭代，另一种是体量迭代。两种迭代，打法不同。下面，我们先来讲质量迭代。

先问一个问题：产品一定要做到85分才能推广吗？十点读书创始人林少的看法是否定的。他说：“我觉得不是。我觉得产品是逐渐迭代的，比如我们这个产品现在可能是60分，没关系，先上线，先去获取用户，让用户来使用我们的产品。然后接受他们的意见，不断改进，不断迭代，直到从60分变到80分，再到更高分。”

令我悲伤的是，我想到了我的一本书，那是一本教公众号运营的书，其实2017年年初我就写完书稿了，之后书出版后竟然没有公开销售，所以这本书就没有在京东、当当、天猫等平台上售卖，只是卖给学员和企业客户。

心痛。

我在2017年8月～11月又迭代了一版，书稿完成了。结果，这本书拖到2018年11月才出版上市，但销量很差。

心痛。

做事的时机是非常重要的。范卫锋在2015年出版了《新媒体十讲》一书，由此奠定了他的行业地位，他被称为“新媒体参谋长”，后来做内容投资做得很好。

2017年年初，那是一个人人都想做公众号的时期，如果那时候我的书正式上市，一是我的书可能会卖得很好，二是我和公司的品牌形象都会得到很大的提升。

2018年年底，我要独立做自己的书，于是请教了出版行业的一个前辈——王留全老师。我问他说：“我想写一本写作领域的经典书，应该怎么办？”王老师说：“经典是沉淀的结果，你要快点先出一版，然后每隔一两年迭代一版，最终有可能成为经典书，你现在要卡位，不能憋着。”

所以，在做那些时间窗口比较重要的事情时，你不要想着憋大招，起步不求高分，要持续迭代到高分，你要先卡位，吃红利。2019年6月，我的《学会写作》出版了，到2019年年底已经卖了近4万册，第一版当然不够完美，但是我可以持续地迭代、再版。

个人成长也是如此。

我创业后组建了内容团队，招了5个人，最终只留下2个人。在离开的3个人中，有一个在我们这里待了2个月，却只发了3篇稿子。离开之前，我跟他深聊了一次。我对他说：“你的文笔不错，语言驾驭能力是有的，你接下来可以继续从事写作工作，但你不适合我们这里。”

为什么呢？我们的公众号已经是一个大号了，平均阅读量达3万以上，每发出一篇文章就可能有3万人看，所以我们对稿件的要求很高，必须是8分以上的稿子，否则就“毙”掉。他虽然有机会成长为能写出8分稿件的作者，但他当时的水平只能写出6分稿件，这就意味着他会不断被毙稿。如果没有机会发稿，他就没有机会从6分迭代到8分。迭代需要将文章一篇一篇地发出来、收集反馈、优化成长，他在我们这里没有迭代的机会。

所以，我给他的建议是，找一个体量暂时没那么大的、对稿件要求暂时没那么高的平台，去写大量的稿件，一篇一篇地发稿，迭代自己的能力，这样一年后，他可能就是一个很优秀的作者了。

我给他看了我2015年写的很多稿子，我当时的写作水平还没他高，但是当时我们平台的要求没那么高，所以我就可以在那里拼命地通过写稿练手。写了一百多篇文章之后，能力就迭代、提升了。如果我入行时就加入一个对我要求很高的平台，可能我也没机会迭代，甚至还会被判定为吃不了这口饭。

这就是质量迭代。它的特点是，起步不强求高分，持续迭代到高

分。

体量迭代：起步不求规模，持续迭代成规模

如果你要开餐馆，你是会直接推出很好吃的菜，还是说管它好吃不好吃，先上了再迭代？你肯定会采用前一种做法吧。

开餐馆肯定不能用质量迭代法，菜品一推出就应该是85分以上的，否则客户和市场都不会给你迭代的机会。

为什么林少说产品只要达到60分就可以上线？一个人说什么，跟他过去的经历、路径有关。拿林少来说吧，他是公众号@十点读书 的创始人。

十点读书第一次推送文章是什么时候？2012年11月26日。微信公众号是哪天上线的？2012年8月23日。也就是微信公众号上线仅3个月，十点读书就开始运营了。那时候仅靠摘抄一些美文、鸡汤段子，将它们发在公众号上就可以涨粉。林少说，2018年之前，他们几乎可以说是躺着赚钱的。

俞军说过："当你找到一片蓝海，找到一块用户体验为零的领域，你需要做的是什么？你是要把用户体验做到100分再发布产品，还是做到60分就快速铺开市场？"

当然是后者，攻城略地，速度第一。这是在蓝海市场用户红利期时的策略，你要充分利用先发优势。

这就是为什么林少说产品只要达到60分就可以上线，因为2012年的公众号运营市场就是绝对的蓝海市场。如果今天林少想再做一个新公众号，将文章写到60分就推送，那他有机会做起来吗？完全没有。

时代变了，如今公众号运营市场是红海市场，你做60分的东西、同质化的东西，基本上是死路一条。你必须做80分甚至90分的内容。为什么？因为现在获取用户要靠竞争。

在蓝海市场竞争，就像你在人挤人的广场上开了一家店，你一开门就有用户涌进来。

在红海市场竞争，就相当于你在店挤店的广场上开了一家店，你必须想办法让用户在多家店里选择你的店。

同理，在公众号用户红利期，用户会从别的地方流入公众号生态系统。如今，用户是从一个公众号流入另一个公众号，在公众号这个生态系统中进行内部流动。

如何让用户流入你的公众号？比如，你面前有很多条河，你也挖了

一条河，想把别人河里的水引到自己河里，那你就要问：水什么时候会流动？答案是有落差的时候。做公众号、做内容也是如此，你的用户价值越大，用户体验越好，你的河床就越低，这样，用户往你这里流的概率越大。

俞军说过一个公式：“用户价值 = 新体验 - 旧体验 - 替换成本”。公众号的竞争，已经从增量竞争变成了存量竞争。如果你今天要做内容，就要做80分以上的内容，只有这样才能塑造品牌、制造口碑。

实际上，这就是质量上一步到位，体量上逐步迭代，也只有质量上一步到位了，你才有机会在体量上迭代。我做了很多后来者居上的事情，都是用“口碑启动，体量迭代”的思维实现的。

比如做公众号，我2018年3月才开始做，但是我不追求更新频率，不追求发文数量，我只追求用户看完一篇期待下一篇，就这样启动了体量的迭代。现在我的公众号有了76万用户，我才反过来追求更新频率和发文数量。如果一开始发文质量不高，我没有机会做质量迭代，用户就会直接取关。

再比如做写作训练营，我2019年4月才开始做，几乎算是行业内最晚的，但是我们从第一期开始就是重度运营，获得了很好的口碑，就这样启动了体量的迭代。2019年，我们连续开了8期写作训练营，同时还开了3期高阶训练营。2020年，我们每一期招生都比2019年顺利。

这就是体量迭代的思路：起步不求规模，持续迭代成规模。靠什么启动体量迭代？答案是质量和口碑。

人生是一场马拉松，起点不决定终点，我们要用迭代思维持续优化我们的人生。做事也不是一锤定音，开局不决定终局，我们要用迭代思维持续迭代质量和体量。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完这节内容，你最想启动并开始迭代的一件事是什么？为什么？

第二节 动态思维：你看见的都是静态的，判断都应是动态的

什么是动态思维？动态思维的反面是静态思维。拥有静态思维的人看到的是现状和结果，拥有动态思维的人看到的是演化和路径。静态思维关乎当下，动态思维关乎未来。拥有静态思维的人看到的是不变，拥有动态思维的人看到的是变化。

看见的都是静态的，判断都应是动态的

有一天，我接受了2小时的采访，谈了谈我这几年写作历程的变化，我发现我的写作之路大概分为三个阶段：

第一阶段，整编信息和追热点能力强；

第二阶段，套路写作和模仿写作能力强；

第三阶段，原创价值输出能力强。

我总结完就想起，在第一阶段，也就是我刚进入写作行业一年时，不少同行都看不上我写的东西，说我这个人没有原创能力，只会追热点和整编信息。当时我是我所在的内容组中做10W＋爆款文章最多的，但很多人觉得我没什么能力，未来不会多厉害，只是占了传播技巧厉害的优势而已。

我当时挺不服气，但没有多说什么，因为从静态的角度看，确实如此。不过从动态的角度看，他们忽略了一点：我会在保持新媒体传播技巧优势的同时，一年一年地提高原创价值输出能力。

一晃4年过去了，当初瞧不上我的人都无话可说了。其实我也犯过这样的错误，老是从静态的角度去判断一件事和一个人。最初我做新媒体讲师时，就对一些同行不服，我也会判断他们做不长久，因为我心想：你们专业能力不够，讲的课质量太差，也就暂时凭着你们的包装能力和营销能力把课卖好了而已，未来一定属于我这种认真把课程做好的人。

从动态的角度看，我忽略了一点：他们会在保持自我包装能力和营销能力的同时，一年一年地提高专业能力和课程质量，等到他们把专业能力和课程质量提升上来之后，竞争力就会进一步提升。

火枪刚被发明出来时，射箭的人说：“火枪虽然使用方便，但那杀伤力太弱了，还不如箭。”射箭的人忘了，火枪在保证方便性的同时，杀伤力也在一年一年地提高，等杀伤力提高后，射箭的就被淘汰了。

汽车刚被发明出来时，就遭到了马车车夫的嘲笑，可是汽车被马车车夫嘲笑的地方一年一年改进后，马车就被淘汰了。

当做一件事需要A、B两种能力时，你可能A能力挺强、B能力也挺强，但有个人A能力超强、B能力很弱，他的综合能力竟然有超过你的趋势，这时，你就很容易瞧不起别人，心想：他先把B能力提升上来再说吧！

但我问一句：他把B能力提升上来之后，还有你啥事，你不就直接败给他了？

面对竞争对手时，不要笑话对方的弱点。如果你足够理性，你就要想：我现在之所以比他厉害，是因为他有那个弱点，如果有一天他克服了那个弱点，我还能赢他吗？

如果你的答案是“不能”，你还笑得出来吗？当然笑不出来，因为对方可能正在默默地克服那个弱点。

动态思维首先是一种判断思维，要求你学会在变化中看问题、看自己、看别人，以看清自己的位置，提高自己的竞争力。

历史学才是未来学，过程学才是结果学

从高中起我就喜欢读人物传记，喜欢看俞敏洪、马云这些商业人物的经历故事。上大学时，我读了《林肯传》《富兰克林传》等名人传记。从事新媒体工作后，我喜欢写人物稿。所有这些喜欢都指向一个原因：我喜欢研究强者，学习强者。

多数人只盯着强者的风光，而我喜欢研究他们的过去。我喜欢看一个人的过去，研究一个人一路走来的过程。若只是用静态的眼光看一个人的当下，你看到的再多，也不算有洞见。洞见是看到未来，你只有研究一个人的过去，看清他一路走来的演化路径，你才能见人所未见，甚至看到这个人将去向何方。

所有去处，都有来路。历史学才是未来学，过程学才是结果学。

从2018年3月到2020年3月，我做公众号还能“杀出一条血路”，积累近76万用户，取得这样的业绩我只靠写作能力吗？很多爆款文章写手都尝试过自己做号，但一败涂地。

那为什么我成功了呢？你去看我的过去。

除了写文章，我从2016年起就开始研究大量的公众号，我拆解过一条、大象公会、十点读书、黎贝卡的异想世界、差评、胡辛束、孤独大脑、生煎孢子、李叫兽、剽悍一只猫、papi、日食记等数百个账号。

2017年，我写了两门教公众号运营的课。关于怎么做号、怎么运营号，我讲了一年的公开课和企业内训课，当然，这期间我也坚持写作练习。

所以，我除了会写爆文，还比大多数会写爆文的作者更了解如何创建一个号、打造一个号、运营一个号。从定位到启动，从涨粉到留存，从运营到变现，这一整套的打法以及在什么阶段用什么策略，我都非常清楚。

很多以为我只是通过写爆文把号做起来的人，都没有研究过我的过去。但我当年研究那些号主是怎么做号时，是拼命、使劲地深挖。

他什么时候注册了号？

他什么时候推送了第一篇文章？

他在冷启动时都做了哪些准备工作？

他第一篇爆款文章写于何时，写的内容是什么？

他第一个1万粉、10万粉是如何获得的？

他做号过程中有什么关键节点？

他是什么时候开始组建团队的？

他是如何给公众号定位的？

他是如何持续生产内容的？

他平时是如何学习、成长的？

他多大了？他是学什么专业的？

他过去的职业经历是怎样的？

任何领域都有不少大咖，他们分享自己的成就时，你可能会羡慕得不得了，他们大多在讲成功的事迹，不讲凄苦的经历。说实话，这也是因为大家爱听成功人物的故事。

很多人羡慕我可以上台讲课，有去大企业讲课的机会，并且我的网课也有大平台帮忙推广。但你知道我是怎么一步步走过来的吗？

我一开始只是在微信群给人家做分享。第一次做群分享时，我讲了半小时，此前准备了好几天，写了逐字稿，然后在家里一遍一遍操练。在微信群做分享次数多了，人家觉得好了，才给我做录音课的机会。录音课做得好了，人家才敢让我做露脸直播课。人家也不是一上来就敢让

我去讲线下课，而是先免费招一帮人，找个小场地，让我免费给大家讲，觉得我行了，才敢让我出去讲。

所以，比起强者们当下的成功，我更关心这些人最初是什么样的、这么多年来他们是怎么一步步走过来的、是什么给他们带来了今天的成就，这些才是真正对我有价值、有指导意义的。

学习是为了看清未来，拿到结果。动态思维就是一种很好的学习思维，它会告诉你：历史学才是未来学，过程学才是结果学。

用静态的眼光看自己，用动态的眼光看自己

处在群体中的人总是喜欢比较。这种比较是人们情不自禁就会做出的，没有人能避免。我们喜欢比较，却又不懂如何正确地比较，所以比较成了很多人焦虑和痛苦的来源。

“为什么他和我同样年龄，他却这么厉害？”“为什么他懂得这么多？”“为什么他逻辑思维能力这么强？”“为什么我不如他？”

为什么很多比较意义不大？因为两个人的构成要素差太多了，这就导致多数比较不对等，成了自讨苦吃的比较。

第一种自讨苦吃的比较源于忽略专业维度：你跟职业写手粥左罗比写作能力，粥左罗跟专业的滑板运动员比滑板技能，相当于韩寒和潘晓婷比台球技能，潘晓婷和韩寒比赛车技能。大家都有各自的职业，也有各自擅长的东西。我写作能力比很多人强，但很多人的资源整合能力比我强、销售能力比我强、管理能力比我强。专业维度不同的人，与其互相比较，不如互相学习。

第二种自讨苦吃的比较源于忽略时间维度：你是职业写作者，粥左罗也是职业写作者，你才写了半年，你和已经写作4年的粥左罗比，就是自讨苦吃；粥左罗是业余滑板选手，你也是业余滑板选手，粥左罗滑了4年，你滑了10年，粥左罗和你比，就是自讨苦吃。时间维度不同的人，与其比较，不如学习。

与人比较，不如与己比较。

“现在的我，肯定不是这里最好的。现在的我，是更好的自己。”第一句体现了暂时忽略与人比较；第二句一个“更”字，体现了与己比较。A的写作能力可以打7分，你的写作能力可以打6分，你一比较就会不开心。但两个月前，你只能得4分、5分，所以现在你虽然得了6分，但其实你进步很大，你难道不该开心吗？

与人比较，要拿与你处于同阶段的人比较。与己比较，是拿现在的自己和过去的自己比，看自己是否进步。如果你非要与人比较，千万要加上时间维度，进行同阶段比较。

比如A写作5年了，写得很成功。你写作才1年，写得不够好。你若非想跟A比较，应该怎么比？

第一，你应该拿现在的自己和4年前的A比。

第二，你应该拿4年后的自己和现在的A比。

这种比较才有意义。除非你天赋异禀，否则你凭什么拿1年的奋斗成果和人家5年的奋斗成果比较？

什么是用静态的眼光看自己？答案就是只看当下的自己，并且拿当下的自己和当下的别人做比较。可是，当下的自己表现差，不代表你过去一年没有进步，更不代表一年后你还是如此。

什么是用动态的眼光看自己？答案就是加上时间维度，既看当下的自己，又看过去的自己，还要展望未来的自己。如果你现在表现很差，可是你在持续不断地进步，你还会不开心吗？不会，因为你知道两年后你会很成功。

看别人时，要用动态的眼光看，不要用静态的眼光看。你不要盲目地觉得一个人很优秀是因为他3年前水平就是这样的，3年间他没进步；你更不要小看一个现在还寂寂无名的人，很可能他在持续不断地快速进步，两三年后就会赫赫有名。

所有判断都应该加上时间维度，所有学习都应该挖掘演化过程。世界是变化的，成长是动态的。我们要用动态的眼光去看待任何事物，用全局观去看待问题，更客观、辩证地看待自己，更充满信心地面向未来。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完这节内容，请反思一下，你在看待哪些问题时犯过用静态的眼光去看待的错误？你在哪些方面进行过错误比较？

第三节 长期思维：越对未来有信心，越对当下有耐心

如果一个人没有长期思维，没有耐心，开始急躁，他一定是要开始走下坡路了。因为凡事都需要付出，没有耐心的人会害怕付出，没有付出必然没有回报。

我们大多数人都不是含着金汤匙出生的，背景一般，资源一般，起点不高，但我们不必羡慕那些年少就功成名就的人，我们可以按自己的节奏成长，即使我们晚一点找到适合自己的事业，晚一点成功也可以。

人生是一场马拉松，它足够长，人的平均寿命变长了，所以人生不是太短了，而是太长了，长到每个人都有机会做成自己想做的事，成为自己想成为的人。

这个过程中最重要的，不是谁走得快、谁的步子大，而是谁更具持续性和稳定性、谁始终在走上坡路。不如意时不认命，始终怀有希望；小有成绩时不满足，始终给自己更高的追求。坚信长期价值，耐心地做时间的朋友。

时间系统：因为看见，所以相信

长期思维的第一个关键词是时间系统。

时间系统要求你有面向未来的耐心，耐心一直对我帮助巨大。

我可以在咖啡馆里从早上10点坐到晚上10点，吃喝都在那里，只为写好一篇稿子；我可以为了写好一篇稿子，用两三天准备十几万字的素材；我可以花整整6个月的时间只写一门课，然后再花3个月的时间迭代一版……

人有耐心意味着什么？它意味着，你心无旁骛，你相信价值，你不焦虑、不急躁、不盲目地跟别人比较，你有自己的节奏，你愿意投入精力，做让自己骄傲的事情。

我最有耐心的那三年，正是我成长最快的三年。

有耐心的人采用的是过程思维：相信时间的力量，明白真正的成长需要长期的付出，明白做一件事没有捷径，必须耐心地打磨每一个重要环节，明白一个人完成大的飞跃都需要一定的周期，明白结果是过程的结果。

没耐心的人采用的是终点思维：总是希望快点看到结果，不管最终效果怎样，总是希望更快地做完一件事，任何需要长期投入才能有收获的事情都会让他急躁。没耐心的人更看重短期效果，等不了长期价值。

我跟一个创业的朋友探讨这个话题时，他说：“你有耐心，本质上不是你相信耐心能带来什么，而是你提前看到了那样的结果，所以你敢有耐心。那些没耐心的人之所以没耐心，是因为他们看不到、看不清未来的那个结果，他们不敢轻信耐心。”

他的话是有道理的，很多人都是这样的，想付出，又担心付出没效果：想学写作，想学写代码，想学英语，想学PS（修图），想学吉他，想学舞蹈，但怕自己学一年也学不好，结果呢？很多人在纠结中度过了一年、两年，但一点都没学、没做。

如果你一开始选择相信，耐心地去做，是不是今天可能不一样？

我为什么有耐心？我是因为看见，所以相信。但这个“看见”，并非真的看见，而是我看懂了时间系统的运行规律。

我有个朋友在运营一个公众号，日常推送以转载为主。有一天，她在一个很喜欢的公众号上挑了一篇质量、阅读量都很高的文章，转载到自己账号上后阅读量却很低。她不服气，第二天又挑了一篇同类型的文章，阅读量依然不高。

我说：“你现在再努力，也改变不了现状。因为现在你发的文章的阅读量，是由你过去给人的印象决定的。你过去半年发的都是‘震惊体’‘夸张的标题’‘鸡汤文’，这就决定了当下你发这一类文，阅读量才会高。如果你现在坚持发高质量干货文，暂时阅读量不会高，但3个月后阅读量会高。”

对时间系统的运行规律更接地气的解释是：如果我现在不够格，那么我现在再努力地学习，也还是不够格，因为我现在不够格是由我的过去决定的，我现在努力学习，是为了一年后够格。

时间系统是这样起作用的：当下的结果是过去决定的；当下的努力会在未来见效。很多人说自己明白这一点，但现实中我看到的是很多人不明白这一点。

比如在我的社群里，经常有人问我：“粥老师，我最近在练习写作，为什么我怎么努力都写不好？”

如果这些同学真的明白时间系统的运行规律，就不会问这个问题。

你现在写不好，是过去你没好好练习导致的。而让你现在努力练习，不是为了现在就能写好，而是为了让你半年后写得好。很多人不明白时间系统的运行规律，干什么都没有耐心，比如：

写作，写了两个星期写不好，放弃了；健身，练了两个星期还没腹肌，放弃了；护肤，搞了两周，皮肤还是那样，放弃了；看书，看了一个月看不到进步，放弃了……

你看到的所有现象都有时间延迟。而技能的学习、能力的养成、个人的成长，延迟周期可能都不短。

如果你深刻理解了“过去、现在和未来”这个时间系统的运行规律，你就能提前看见在这个系统里按照正确的方式做正确的事的结果，你就会相信耐心，最终你就会“因为相信，所以看见”。

长期思维的具体表现就是，一开始是“越对未来有信心，越对当下有耐心”，然后是“当下越有耐心，未来越有信心”，最后是信心和耐心并存，看见和相信共进。

复利系统：累加周期越长，复利效应越明显

长期思维的第二个关键词是复利系统。

很多事情无法累加势能。你这次买彩票中没中奖和你下次中不中奖毫无关系；你搬了一万块砖后，再搬一块砖要用的力气丝毫不会减少；你喝了一万杯咖啡后，再买一杯咖啡一样要付一杯的钱……

幸运的是，有很多事情可以累加势能，产生复利效应。

1650多年前，有一位叫乐尊的僧人来到敦煌。他在山脚下休息时，被夕阳照耀下的三危山所震撼，于是决定留下来。他请人在山上开凿石窟，用以修行，这是敦煌的第一座石窟。从此之后，无数后继者继续来开凿石窟，雕塑佛像，绘制壁画，这就是世界文化遗产莫高窟的来历。

莫高窟这一传世作品的创造者都是普通的工匠。他们画的每一笔、刻的每一刀，如果没有汇入这条长期主义的大河，所有的努力都会随风而逝。但好在这些努力都汇入了长期主义的大河，产生了极大的复利效应，最终沉淀成中华艺术瑰宝。

长期主义的复利效应到底有多强？我刚才举了一个大工程的例子，现在我再给你讲一个小工程的例子—— 一把小提琴，斯特拉迪瓦里小提琴。

斯特拉迪瓦里小提琴是乐器中的稀世珍宝，据说300年前被做出1000把左右，这一批现在存世500把左右，1711年左右黄金年代的也就几十把。从17世纪以来，该琴为人们所渴求，被银行、基金会和富有的收藏家所收购。

许岑老师有幸拉过一把黄金年代的小提琴，价值可能高达1 500万美元，拉了约4分钟。

这种琴为何值天价？因为不可复制。这种不可复制一方面体现在制琴师和制琴技艺是独特的，但这不是最重要的，最重要的是另一方面——时间的赋能。

这种小提琴最大的竞争壁垒是由一代代顶级演奏家所筑就的。小提琴的声音特色很大程度上由共鸣决定，在小提琴上摁出的每一次音准精度，累计起来形成了对小提琴木头的共鸣训练。用一支好弓拉琴和用一支坏弓拉琴对琴的共鸣训练不一样，在音乐厅演奏和在家里演奏对琴的共鸣训练也不一样。一代代顶级演奏家，用一支支好弓不断地在演奏厅演奏它，再加上名家的演奏量和练习量无人能及，所以琴就这样被一代代名家塑造了出来。

所以，这种琴是无法复制的。这就如同你用今天最好的建筑技术仿建一座古建筑是徒劳的一样，我们唯一能做的，是等待三五百年甚至上千年，让今天的建筑变成古建筑。

长期的累积，时长就是壁垒；时间对每个人又是公平的，所以你几乎无法打破壁垒。

写这部分内容时，我已经写作近5年，写作量达四五百万字，我给广告主写文章并发布文章的价格是6万元一篇，这是写作经验经过5年累加的结果。我给我的同事翻出2015年我刚开始写作时的文章，那时的文章简直是垃圾；再看2016年的，水平好点了，但还是一般；再看2017年的，水平已经超过很多人；来到2018年，我写的文章被众人认可，我做了自己的公众号；再到今天，我想出书时，出版社会匹配良好的条件和资源来合作。

如果我在2017年放弃写作了，那我2015年写的垃圾文章就是真的垃圾，但我一直没放弃，所以最初的垃圾文章仿佛比黄金还贵。我没有放弃，因此我写的每一篇文章都是下一篇写得更好的文章的垫脚石，这就是累加的力量。

我在写作的5年中，身边不断有人和我一起写，然后放弃，又有一批人和我一起写，又放弃。我见过很多天分不错的作者，他们如果和我一样写到今天，靠写作获得高收入实在太轻松了，但他们放弃了、转行了，技能没有累加，如今他们做别的收入不高，想再写作又要经历时间的累积才能获得高水平，他们等不了。

我举的是我写作的例子，其实读书、学习、成长、职业发展都是如此。在一个领域里深耕，让每一份付出都累加下去，你会越来越优秀，而且提升的加速度也会变大，因为有复利效应了。

长期主义的累加策略要求你不仅要坚持你想做的事，而且不能中断，因为一旦中断，前功尽弃。

战略耐性：忘记短期稳定，追求持久繁荣

长期思维的第三个关键词是战略耐性。

耐性体现在持续做一件事的耐心上，战略耐性体现在，在当下做布

局和选择时更面向未来。人的一生很长，职业生涯很长，长到让你可以遇见很多机会，长到让你知道一时的稳定是靠不住的。在时间的长河里，一切都在不断地被打乱、被重组。

如果把自己的一生当作一个企业来经营的话，我们不妨先思考：一个企业如何持久繁荣，成为千万个企业中长盛不衰的明星公司？不同企业有不同的方法，未来的结局也注定不同。

比如阿里，2016年6月14日上午，马云在阿里巴巴投资者大会上，面对200多位全球投资者和分析师，发表了近4 000字的演讲，聊阿里巴巴的野心、远景、使命。

演讲中，马云这样回答了我上面说的问题：永远要想下一个10年做什么，因为任何互联网模式可能都不能繁荣超过3年。所以，马云把阿里巴巴的业务做成矩阵，轮流上阵，让旗下每个业务板块轮流繁荣。

马云说，阿里云应该在2019年收获，菜鸟网络应该在2023年，这些都是阿里巴巴10年前种下的种子。

比如联想，和阿里巴巴着眼于未来的布局相反，联想曾试图集中资源在手机市场。

2016年，杨元庆在接受采访时说，联想PC 不但是全球第一，而且还有5%以上的净利润，如果联想智能机的市场份额能像PC一样（20%），那就是近1 000亿美元。

那时候的杨元庆仍然把联想集团业绩增长的希望放在智能机上，并且集中投入了很多资源，而当时全球智能机的销量增速已经明显放缓。

比如亚马逊，亚马逊CEO贝佐斯说过："你犯的错误需要随着公司的发展壮大而变大。如若不然，你就无法进行相应的创新，就无法推动公司更快地向前发展。"

我第一次听到这句话的时候感到震撼。细想一下，其实他是在讲长期思维，如果你未来想领先别人，你就必须自断稳定，不停地往舒适区外闯，用创新的先发优势及其核心竞争力去做一个领头羊，而创新在某种程度上就是大胆地试错。贝佐斯的意思大概就是这样。

任正非说过，大机会时代，一定要有战略耐性。人如企业，且人的生命比大部分企业的寿命更长，与其追求短期稳定，不如追求持久繁荣，这就要求你在个人发展过程中也要有战略耐性。

比如找工作的时候，一份稳定的工作月薪8 000元，一份充满挑战的工作月薪5 000元，你会怎么选？若不认真想，你会认为选后者肯定是找罪受、自虐。但是，在做每一个选择时，你一定要看未来的发展前景。具体来说，那份稳定的工作有没有前景？能不能让你不断成长？

你应该问：哪份工作中重复性劳动占比大？做哪份工作可以让自己一直增长新知识、新技能？这份工作是否能帮我找到下一份更好的工作？在找每一份工作时，你不应该贪图当下的稳定，而要看它能否培养你的未来竞争力。

比如在工作过程中，我们是否有这种意识：以最快的速度做完标准化的机械性、重复性工作，用剩下的时间死磕那些非标准性、可以无限逼近完美的工作？当然，工作性质并不是只有这么极端的两种，但它总有倾向性，我们也要有倾向性，以便为下一步做准备。

比如在一个工作岗位上，“做什么”“怎么做”“怎么做才能做得更好”，这三点哪个最重要？我们总以为“做什么”是显而易见的工作职责，每天要想的当然是“怎么做”和“怎么做才能做得更好”。但其实当我们做到一定水准的时候，我们应该更多地思考“做什么”，即打破固有的思维定式，看看再做些什么，看看除了岗位的要求，我们还要再做些什么，等等。

“怎么做”和“怎么做才能做得更好”关乎技巧；“做什么”关乎格局，体现了战略思考，是为下一步做准备。

曾经我们追求获得一家公司的“铁饭碗”，如今我们追求获得个人能力的“铁饭碗”。前者反映了短期思维，聚焦当下的稳定。后者反映了长期思维，着眼持久的繁荣。

时代变化越来越快，滋生职业稳定的土壤没了，稳定的工作也越来越少，对自己最大的残忍就是让自己追求稳定。如果这个时代有铁饭碗，那它必定不是某个企业的某个岗位，而是你不断迭代的个人能力，是你随时离开用人单位的能力。追求个人能力的铁饭碗，不是追求在一个地方吃一辈子，而是追求走到哪个地方都有饭吃。

发展得好的人都有自己的铁饭碗，这样的人可能会换公司、换平台，但他们绝不可能失业。因为他们占据的不是一项能力外化的岗位头衔，而是掌握了一项能力的内核，这项能力外化后，他所在的岗位不管以什么样的形式在改变和创新，他都能“随风而变”，让自己依靠“土壤”再成长。

做到以上这些，需要一个人有极强的战略耐性。战略能力是最重要的能力，而长期主义的耐性则是成就任何事业的必备品质。

以上就是长期思维的三个关键词。时间系统会赋予你一双看见未来的眼睛；复利系统要求你在一个领域里不中断，并持续累加；战略耐性让你的个人能力得到持久提升，让你的事业得到持久繁荣。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完这节内容，你可以思考一下，在

你的工作中，哪些部分几乎无法累加势能？哪些部分可以持续累加？

第四节 周期思维：没有人能持续跨越周期，普通人永远都有新机会

什么是周期？周期体现在，三十年河东，三十年河西。兴衰成败，一直在变。

周期有两面，它告诉我们：你混得风光时，别嘚瑟别骄傲，要低调，要谦虚。在这个时代，大多数行业的周期迭代速度可能超过你的反应速度。让你风光无限的行业随时可能被颠覆，你积累的技能可能随时变得一文不值。

你发展得不好时，也不要妄自菲薄。你要知道，不管是职业生涯，还是整个人生，都很长，你还会遇到很多翻身的节点。如果你一直处于做准备的状态，很可能下一个机会你就能抓住，下一个周期就是你的周期。

凡事都有周期，这一节，我带你全面地理解周期。

比竞争更可怕的是周期迭代

中国历史上，西周曾经斥巨资研究战车，比如研究车轴的打磨技术，研究用木材做成圆轮且圆轮不能散架的方法。当时，在没有润滑油和橡胶的情况下，轮子能转起来已经算是黑科技了。后来，好不容易战车技术达到了顶峰，结果人们发现战车不能满足需求了，骑兵才是最厉害的。骑兵根本不用跟战车竞争谁的轮子转得最快，因为他的其他性能远胜于战车，这种迭代性威胁是更可怕的。

从秦朝到清朝，两千多年的封建王朝中，“特种兵”是弩兵。关于弩的技术不断升级，从竹箭到复合弓、地中海式射箭，甚至出现了床弩。然后呢，你的弩再厉害，人家不跟你拼弩，西方列强手里端的是火枪。这就好比咱们都用弩的时候，拼的是谁的弩好，我面临的是竞争性风险；但在我用弩的时候，你偷偷玩起了枪，我面临的是周期迭代风险，你进入了新的阶段，我还在原地踏步。

战胜报纸、网站的，是社交媒体。在社交媒体发展的时期，媒体不再只是媒体，它更是一个社交平台；内容不再只是内容，它更是一种社交工具；内容分发不再靠代理商渠道，人的社交行为都是在分发内容。新浪微博怕的不是另一个更好用的微博平台，怕的是杀出来个微信；公众号做得再好，也不能抵挡今日头条，因为人家没想做一个更好的公众号。

为什么有的人工作一直很努力，技能也在升级，却突然被裁员了？因为社会已进入新周期，他们的思维和技能还在旧周期，他们已从潮头

跌落。

周期迭代最大的特点是，旧周期里的大部分强者变成新周期里的弱者，旧周期里的部分弱者变成新周期里的强者。维持这个社会进步的动力也来自于此，社会上不会强者恒强，而是强弱更替。这里暗含两层意思：

第一，没有人能持续跨越周期；

第二，普通人永远都有新机会。

我们展开来讲讲。

为什么没有人能持续跨越周期

1997年全球市值排名前十的公司是：

（1）通用电气

（2）荷兰皇家壳牌

（3）微软

（4）埃克森美孚

（5）可口可乐

（6）英特尔

（7）日本电信电话

（8）默克

（9）丰田

（10）诺华

2007年全球市值排名前十的公司是：

（1）埃克森美孚

（2）通用电气

（3）微软

（4）中国工商银行

（5）花旗集团

（6）AT&T

（7）荷兰皇家壳牌

（8）美国银行

（9）中国石油

（10）中国移动

2017年全球市值排名前十的公司是：

（1）苹果

（2）Alphabet

（3）微软

（4）脸书

（5）亚马逊

（6）伯克希尔 - 哈撒韦

（7）阿里巴巴

（8）腾讯

（9）强生

（10）埃克森美孚

从这30年的3个排行榜中，你能看到以下内容。

（1）变化巨大。过去20年里，只有两家公司一直留在前十名榜单中，一家是埃克森美孚，另一家是微软。

（2）第二个10年的变化比第一个10年的变化大得多。除了微软和埃克森美孚，其他8家公司都是第一次上榜。更可怕的是，其中的6家互联网公司10年前都还默默无闻。

不光周期变化在加速，其加速度也在增大，每一个10年的变化量级都在提升。我们看古装剧，有个词叫“百年霸业”，现在别说百年了，你能领风骚两个10年就很优秀了。

谁能挑战阿里巴巴、腾讯这样的公司？我们很难想到。但是，看上面3个榜单，你就知道，一定有别的公司来挑战它们。只不过现在，我们都不知道会是谁。下一个10年、20年会怎么样？会突破大多数人想象

的边界。

为什么我们在讲个人成长和发展时要讲公司周期？因为个人的成长和发展附着在历史大势和行业变化上，公司周期是这两者的直观反映。

为什么很多公司无法持续跨越周期？

第一个原因是去中心化趋势。

这是世界发展的趋势，也是行业发展的趋势。一个东西成为需求中心，就意味着它经历了一个从新需求产生到需求被极大满足的过程。当需求被极大满足时，需求中心就开始转移，因为它无法保持从前的增长了，新需求又出现了。煤炭、石油、钢铁、电都曾做过需求中心，因此也都催生过很多巨富，带来了行业繁荣，但没有什么是始终处于需求中心的。

各行各业都是如此，对功能手机的需求成为中心一段时间后，智能手机又成为需求中心，智能手机成为需求中心一段时间后，电商和内容又成为需求中心。

大成靠周期，大败因周期。周期的力量是最强大的，时来天地皆同力，运去英雄不自由。

第二个原因是放弃成本太高。

1993年，马化腾从深圳大学毕业，进入华南传呼市场的龙头公司润讯。5年后，技术能力不错的马化腾升任开发部主管，但随之而来的是上升空间消失。很快马化腾发现了一个机会。当时，ICQ正在横扫全球，上线短短7个月后用户数突破100万。尽管1997年ICQ未正式推出中文版，但已在中国互联网圈中快速流行。

马化腾从ICQ中受到启发，他判断将传呼机和互联网结合的“网络传呼机”才是未来。润迅拥有几百万传呼用户，无疑是巨大优势。马化腾向润迅高层提议也做一个，做出来不仅有ICQ的功能，还能向BP机传信息。

但润迅正抱着一只下金蛋的鸡，对马化腾研发的“网络传呼机”毫无兴趣。提案失败后，1998年年底马化腾离开润迅，开始创业。[1]

任何抱着下金蛋的鸡的公司，都不会愿意丢下这只鸡去找新的下蛋鸡。诺基亚无法放弃功能机去全力研究智能机，因为放弃的成本太高，转移的成本太高。

第三个原因是认知阻碍。

其实大公司在满足新需求上是有优势的，它有钱、有人。

如果2007年诺基亚和苹果都全力以赴研发智能机，谁能赢？答案几

乎肯定是诺基亚。假设我们回到2007年，告诉诺基亚的高管："2013年，你们将把公司卖给微软，你们的功能机将被智能机彻底打败。"那么，当时诺基亚的人会怎么办？他们肯定会立刻砍掉功能机业务，全力研发智能机。

这说明什么？当时诺基亚根本没有这样的认知。

这体现了成功公司和新公司的认知发力点不同。成功公司已经成功

了，它整个公司的认知发力点都围绕如何在现有成功的基础上赚取更多的利润。新公司还没有成功，它想成功，所以整个团队的认知发力点都围绕在新需求上。由此我们发现，在满足新需求方面，新公司的认知水平几乎一定是高于成功公司的。

这就是为什么做出今日头条和抖音的一定不是马化腾、张小龙，而是张一鸣；做出拼多多的一定不是马云，而是黄峥。

我们内容创业公司也是如此。一般公众号运营得好的公司，都努力在公众号上变现，所以抖音、快手直播做得好的，一般不是我们，而是新人，因为他们在研究新需求，在新需求方面的认知水平比我们高。

第四个原因是自我衰败。

企业在获得成功之后可能会变得懒散和浮夸，这些特质会导致企业走下坡路，很少有企业能躲过这个怪圈。总有新公司会通过努力创新、积极进取、持续奋斗打败大公司，我们总以为这些新公司势头如此强劲，应该会把成功一直延续下去，但是这些新公司往往也会像它们之前打败的大公司一样，在取得优势之后变得松懈和懒散，随着时间的推移，慢慢被一批新的公司取代。

其实人也是如此，我会思考如何才能继续提升我的努力程度、时间管理能力和学习新东西的劲头，至少不应该比过去三年差，否则就会过早进入自我衰败的境地。因为我明白，现在的成功其实不是当下的努力带来的，而是过去三年累积的，如果我现在放松了，那么三年后就注定衰败了。

限制我们思考的不是我们未知的，而是我们已知的。捆住我们手脚的不是我们一无所有，而是我们拥有太多。

为什么普通人永远都有新机会

其实这个问题的答案，就蕴藏在上一小节"为什么很多公司无法持续跨越周期"这一问题的答案中：去中心化的过程给新人带来了机会；新人没有放弃成本或转移成本；新人善于研究新需求，在新需求上有认知优势；新人的进取心更强。

所以我不再展开讲，我想从另外一个角度再讲一下。

商业之美，在于总有新人想战胜实力雄厚的老人。不平静就是一种美。如果BAT连续称霸50年，那就太没意思了，后来者也没有奋斗的动力和意义了。不过，现实中不太会出现这种情况，因为有一种力量叫“创造性破坏”。微信对短信就造成了一种创造性破坏，今日头条对微信也造成了一种创造性破坏，移动支付对现金支付也造成了一种创造性破坏。

从更大的层面来说，中国的企业家正在对美国的企业家进行创造性破坏。曾鸣教授在《智能战略》这本书中说：“一个不求甚解的观察者对中国的印象可能还停留在20年前——世界工厂或山寨产品横行的落后市场。但现在，这种印象是一个危险的错误，尤其是在互联网行业，中国企业正在创造世界级的产品和消费者体验。”

曾鸣有一半时间生活在美国，身处美国时，他常常会觉得美国的金融服务业特别落伍。中国已经是全球移动支付技术的领先者，在中国，所有支付几乎都可以通过手机完成，只要有移动互联网，消费者就可以通过手机享受银行服务和支付服务。在美国，人们仍然习惯携带装满各种信用卡、现金和支票的钱包，而且还是要带上手机。

无论是在金融行业还是在互联网行业，美国都算“老人”，中国都算“新人”，而创造性破坏，恰恰都来自新人。

为什么呢？因为创新大多发生在传统势力单薄的地方。中国的许多行业缺乏强大的传统设施或主导企业，这就为商业实验和建设提供了开阔地带。升级换代不会受到传统的牵制或阻挠，也没有很高的转换成本，这种自由正是熊彼特所说的“创造性破坏”的要点。在美国，人们很容易获得和享受先进技术，消费者市场成熟，行业结构稳定。在这种情况下，人们很难看到即将产生的变革。

从宏观上说是这样，从微观上说，每个行业的从业者也是这样。比如在内容行业，公众号自媒体领域每年都会出现一批新人，以黑马之势冲击老人、获得成功。做课程的领域也是，比如之前“得到”平台的李翔很火，千聊平台的刘媛媛很火，自己创业的老路很火，但每年都有新人冒出来超越老人。

创造性破坏理论是经济学家熊彼特经济周期理论的基础，因为有创造性破坏，所以有周期。

这是坏事，因为好不容易获得成功，却可能是衰败的开始。

这也是好事，因为三十年河东，三十年河西，普通人也总有机会成功一次，就看你能不能创造性破坏。

普通人应该做什么，才能迎接自己的周期

梁宁说过一段话：“我们所有人都出身草莽，大家都从无名之辈开始，寻找一个机会让自己破土而出、冒出头来，被世界看到。人生是连续的，世界在不断向前，各种限制性条件会随着时代的变化而改变，并且永远会有新机会、新缝隙和新空间。”

那么我们应该做什么来迎接自己的机会和周期呢？每个人都有不如意的时候，在这段时间做什么都看不到希望，感到焦虑、迷茫，越做越乱。

其实，人生不如意时，是上天给的长假。

你可以把握住这个长假，享受这个长假，耐心做一点事。等到长假结束后，你在假期中积累的东西就会显现它们的作用。我高中的时候就比较明白这一点，不过那时的“长假”是真的假期。

不放假的时候，大家水平差不多，甚至有的人还比你聪明，大家同样勤奋，你学习可能学不过人家。不过还好，我们常常有假期。假期是你的机会，周末、五一假期、十一假期、暑假、寒假……你可以利用这些假期偷偷积蓄力量。这样的话，每一次假期结束，你就会更强。

人生不如意时也是假期。不如意时，你可以做什么？答案是做绝对正确的事情。

我大学那几年非常迷茫，同学考研的考研，准备出国的准备出国，找实习的找实习，参加社团的参加社团，我不知道做什么，但我看了几百本书和几百部好电影，这就是绝对正确的事情，这就是上天给我放的长假。五六年过去了，我再也没有时间那样读书、学习了。

有人喜欢写作，但是错过了公众号红利期，问我还要不要写作。其实，一个喜欢写作但没抓住机会的人，红利期之后就是他不如意的时候，这就是上天给他放的长假。反正红利期过了，假期里，他可以安安心心地磨炼写作能力。总有一天假期会结束，当新的机会来时，他在假期积累的能量就可以释放了。

每个人都有不如意的时候，都有低谷期。不同的是，有人会在这段时间内为未来积聚能量，有人会沉沦、会怨天尤人。假期结束后，这两种人的结果又会不一样。

人生不如意时，是上天在给放长假，如意时努力奋斗，不如意时蓄能。

一个人的职业生涯很长，一个人的一生更长。一个人会经历很多轮周期，你既不用太着急，沮丧于错过了人生中为数不多的机会；你也不要太得意，以为抓住了一次机会就能赢一辈子。将眼光放到整个职业生涯，最重要的是从很多轮周期中“活”下来，结果就是赢。

周期是不可控的，坚持修炼自我是可控的。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完本节内容，你可以思考一下，个体怎么做，才能在多轮周期中不被淘汰，甚至有机会抓住更多轮周期中的机会？

第五节 投资思维：别因沉迷能赚钱的当下，失去更有价值的未来

创投圈有这样一个说法：创业公司分两种，分别是赚钱的公司和值钱的公司。赚钱的公司不一定值得投资，但值钱的公司一定值得投。

什么叫值钱的公司？举个例子你就明白了。

有两家餐厅，第一家有优秀的主厨，并且处于黄金地段，该餐厅开了两个月就实现了盈利；第二家花了上百万元研发了标准流程，但它既没有名厨掌勺，所处地段也很一般，开了一年多了还在亏钱。

在投资人眼里，第一家是那种能很快赚钱，但并不一定值钱的公司；第二家才是有价值的公司，因为它扩张起来更快、成本更低，所以即使它现在在亏钱，也比已经实现了盈利的第一家餐厅更值得投。

总结起来就是一句话：值钱的公司是那些更有想象力、更看重未来的公司。

个人也是如此，一个人的竞争优势不是今年赚了很多钱，而是未来还能继续赚很多钱。若要做到后者，就要让自己变成一个有价值且持续有价值的人，这就是个人成长中的投资思维。

所以，本节内容不是讲如何投资企业、股票、房产等，我分享的是将投资思维应用于个人成长中的4条成长原则。

敢于放弃一部分眼前的利益

有一次我去一家理发店理发，其实理发师理得挺好的，我心里是想再来的，但因为理发师推销会员卡推销得太猛了，而且根本不顾用户体验——我都表明生气了，他还推销，我想结账他却磨叽，不想快点结，还叫了两个同事一起帮忙把会员卡推销给我。我结完账出来就跟逃出来似的，本来要办卡也不敢办了。

我现在常去的一家理发店的做法截然相反。

我第一次去这家店理发，理发师理得挺好的，最关键的是全程没有任何会员卡推销环节，连暗示都没有，我还蛮惊讶，因为这种理发店真不多。因为剪得不错、服务好，我下次又去了。那次店里人不多，服务生对我说可以给我做干洗。干洗流程是这样的：干洗两遍（服务生会帮你挠头，你会感到很舒服），干洗完去冲水，冲水时给你洗眼睛——先用热水泡毛巾，拧干毛巾，把热毛巾敷在眼睛上，然后再用温水在毛巾上浇水。洗完眼睛，他还可以再给你洗耳朵。接下来，他会帮你擦干头发。再接下来，他会帮你按摩头部、颈部、肩部，然后给你掏耳朵，最

后再给你按摩胳膊和手，这一套做完，再让你去理发。

这服务也太好了吧，关键是干洗和按摩竟然是不单独收费的，而且工作人员没有给我推销会员卡。大概到我第三次去的时候，他们才给我介绍了会员卡服务。我觉得很划算，于是毫不犹豫地办卡了。说实话，我早就等着他们给我推销会员卡了。

后来，工作人员看我消费能力不错，于是给我介绍了他们二楼的面部护理、按摩之类的服务，我之前理发时也没人给我介绍过这些服务，这挺有意思的。后来我女朋友也来这家店消费了，慢慢地，我们在这里理发、护理、按摩、烫发、染发，两年下来累计充值超过2万元。

放弃一部分眼前的利益，是为了在未来获取更大的价值，这也就是，得到一样东西最好的方式就是，让自己配得上它。

理发店若想让顾客办会员卡，就得放弃一次圈钱的思路，甚至放弃一部分眼前的利益，要先把客户服务得舒舒服服的，让自己的服务配得上顾客掏钱办卡，这样，才能让办卡变得顺其自然，让每一笔钱成交得极其容易，细水长流，做长期生意。

我自己也是这种思维的实践者。

我做公众号，其中一个商业模式是接广告。对此，业界人士常规做法是：与甲方进行前期沟通，定选题，出大纲，调整并确认大纲，让甲方打一部分款，写初稿，改稿，让甲方确认，推送，结算尾款。

这个模式劳心伤神，损耗精力、时间、心力。所以从一开始，我接原创广告的模式就是：如果甲方不先打款，我连大纲都不给，甚至我什么都不会准备。如果你想投原创广告，那么你至少打款50%后我才会跟你聊、给你出大纲，而且广告推送前必须全款到账，否则我就不推送。你一旦给我打款，我就会全力以赴，拿出极度认真的态度来给你写。

如果你不信任我，不敢先打款再看大纲，因此不在我这里投放广告，我一点儿都不觉得赔了，因为这种情况说明我的实力不够，没有让你信服，所以我不会跟你废话，也不会求你，也不会说软话。

如果我靠软磨硬泡赚这部分眼前的钱，就会浪费很多时间和心力，这并不值得。我可以放弃这部分钱，把时间和精力用来投资自己，让自己的实力增强，让自己在未来更优秀，让自己配得上更大的成就。

愿意花钱投资自己、投资未来

我在做写作训练营时，有人把我的训练营的音频课、直播课和作业题都做成盗版资源公开发布，或以非常低的价格卖给别人，有不少图省钱的人会买这些盗版产品。

买盗版产品省钱了吗？表面上省了，实际上亏得更多。我亲自试过

买盗版产品，结果学习体验极差，因为没什么配套服务，学习效果可想而知。而且，买盗版产品的人永远享受不了答疑服务、定期直播服务、链接同学的服务、课程迭代的服务、留言互动的服务、工作机会的推介。其实很多人根本不是付不起那七八百元，只是因为爱省钱。

在成长上省钱的人一辈子没钱。我创业后招的好几个核心员工（包括合伙人）都来自社群和训练营。那些看盗版内容的人，永远不知道社群的核心是什么。

不该省的钱都不能省，别为了省几十元钱在淘宝上没完没了地比价、比参数；别为了省那“昂贵”的感冒药，鼻涕一把把地流了一周了都不去药店；别为了省钱在公司里抠得一年也不请同事吃几次饭；别为了省钱连买书都觉得贵；别为了省钱用卡得“半死不活”的手机；别为了省钱在职场上连身体面的衣服都舍不得买；别为了省钱住在离公司2小时以上车程的郊区……

人越穷，越没有必要绞尽脑汁地存钱，因为你本来就没多少钱，即使把钱都存下来了，你还是个穷人。调查数据称，你一生财富的80%都是在40岁之后赚的。你现在精打细算省下的钱，可能5年后啥都不是，你甚至会后悔：当初要知道多投资自己的成长就好了。

我从来都不支持“月光”行为，但大部分人省钱省得太过分了。当然有很多人不省钱，但总是花得不清醒，他们舍得花1 000元买件衣服，但在买门200元的课、买本60元的书时，却总是纠结。

在不“月光”、不透支的前提下，一切能让你长期变好的钱都不能省。

在我们公司，员工买书一律报销，买多少报多少；做课程的同事买课也一律报销；有好电影上映时，我会在群里给大家发电影专享红包。我招来的两个编辑刚入职不到一个月，我就给他们报了单人门票2 999元的线下课让他们去学习；我的助理刚跟着我工作时，我也给她一些钱买课、报名参加社群、买书学习。

我们公司规模比较小，所以我有心思去想这一点，主动对员工说这个规则，给他们报销。如果你在员工数有几十人、上百人的公司，老板精力有限，可能就顾不上关注这些，但他应该不会排斥这一点。所以，你要学会主动申请学习资金，大部分老板应该不会拒绝。

如果不好申请，怎么办？我建议你自己掏腰包。哪怕你不宽裕，也尽可能不要在学习这方面舍不得花钱。我在前两家公司工作时，自己掏腰包在学习方面花了不少钱。有些钱绝对不能省，那就是能做“杠杆”的钱。你花出去这些钱，是为了有一天撬动更大的回报。

舍得为投资未来浪费钱

既然讲投资思维，就不得不说投资的两个特点：一是所有回报都是有周期的；二是所有投资都是有风险的。这两个特点告诉你，没有一种投资是稳赚不赔的，你要舍得在投资未来的过程中浪费钱。这里所说的“浪费”不是故意浪费，而是你要接受一定比例的投资是没有回报的。正是因为投资不是把把都赚，所以投资思维是只服务于少数聪明人的。

我们先来说周期。

你想要做品牌，就得投广告、做营销，对不对？但是你投出去的钱不会马上变现，它有回报周期，而且这个周期通常不短。

罗振宇老师讲过他跟华杉老师的一次合作。

罗振宇知道“华与华”和“华杉”至少10年以上了。他之所以很久之前就知道，就是因为华杉坚持做广告，比如将广告投放在机场广告牌和航空杂志上。曾经罗振宇看到华与华的名字时，虽然知道了，但是觉得它跟自己没关系，自己也不会变成它的客户，因为罗振宇没有创业做公司。

那么曾经华与华花在罗振宇老师身上那部分广告费就浪费了吗？没有。华与华一直投广告、做品牌，数十年如一日，名气越来越大，成功案例越来越多。罗振宇虽然没有与它合作，但一直记得这个品牌。后来罗振宇创业了，有了做品牌咨询的需求，自然就想到了华与华。公司内部做决策时，所有同事都说他们知道华与华，看华与华的广告很多年了。所以，他们跟华与华的合作水到渠成，大家都没意见。

这就体现了投资思维，过去10年华与华花在罗振宇和他的同事们身上的钱，都是在零存整取，在经过一定周期后变现。你可能会说，如果罗振宇一直没有创业呢？若是这样，可能花在他身上的钱真就浪费了，至少浪费了一部分，但这就是投资。

在做品牌时，如果没有投资思维会怎么样呢？可能你在机场竖了一块大广告牌，竖了一个月，一看销售数据，觉得好像销量没有什么增长，就撤了。这就是在用消费的心态买用户，而非用投资的思维做品牌。采用投资思维做品牌是，你不管销售数据是多少，坚持把这块牌子竖上10年甚至20年。这样的话，那些经常坐飞机的人对你这家企业多少就有了印象。时间越长，印象越深。不仅有印象，还会是好印象——这家公司一直靠谱地在这儿投放广告。这就是投资，花掉的钱会以另外一种方式存储在品牌账户和公众认知里，未来有一天会逐步变现。

对个人成长的投资也是如此。

经常有人问我：“我买了很多书，也买了很多课。但有的书和课质量不好，有的书我没看完，有的课我没听完，我又买了别的。一年下来，我在学习上浪费了很多钱，怎么办？”

我不觉得亏，买书、买课、付费参加社群，本质上都是投资学习。

既然这是一种投资，凭什么你把把都赚？我买了10本书，其中1本对我帮助很大，这就够了。我买了5门课，其中1门课对我的业务产生了巨大帮助，我就觉得全赚回来了。

本质上，在这个时代，线上知识付费行业迅速发展，我们已经足够幸运了，很多特别好的30节左右的课价格只有99元，以前你哪有这样的机会？所以我买了很多课，听几节后，一下子就会想通很多问题，我觉得这就已经值了。

刻意花时间做重要但不紧急的事

投资就是做重要但不紧急的事情。做投资时，你不会即时变现，不会马上看见回报。人总是陷于琐碎事务中，因为这些事做了就有效，当下就有回报，所以很多事情自己明知道很重要，却总是没时间做。

假设我一直想招两个编辑，今天终于有时间写招聘文案了，但我发现我今天还可以做点别的事情，比如写一篇原创文章用作今晚的推文，比如写两节课的内容。

假设我一直想开个会，给几个员工讲讲最近的工作情况，做一个小规模的培训，今天终于有时间了，但我还有别的活儿可以做，比如规划新选题，听新买的、还没来得及听的课。

假设我今天有时间设计一下公司不同岗位的工作制度、奖罚机制，让大家可以更好地、更明确地工作，这是我一直想做的，但今天我还有别的事情可以做，比如帮某个同事改稿子。

假设我这个周末没有别的安排，我可以认真想想我接下来的规划、下半年的重点是什么、现在的业务可以怎么优化、下半年可以增加什么新业务、行业下半年的情况大概是什么样的……这是我一直想做的，但我很可能会想：这些可以先缓一下，我还可以做点别的事，比如先给同事改改稿子吧，毕竟今晚就要发。

在以上这些事情中，前者（我一直想做的事情）又麻烦又难，还没有确定性；后者（我还可以做的事情）可以立马做，而且立马有回报。于是我很可能就去做后者了，做完后心里感觉棒棒的：今天又是充实的一天。以上那些假设情况每天都在发生，我们每天都很忙，但做的常常是容易的、有即时收益的、有惯性回报的事。一个人、一个公司经常都是这样——忙，但成长慢。

不管是个人还是公司，如果想持续成长，那么每天都要刻意拿出一部分时间去做那些重要但不紧急的事，这就是投资思维的最后一点。用穷人思维考虑问题的人看眼前，用富人思维考虑问题的人看长期。投资思维可以帮助你从当下最优发展为全局最优。

思考

升级思维的目的是改变行动。看完本节内容，你在花钱和花时间上有没有新思路？你准备如何行动？

注释

[1] 节选自《晚点Late Post》发布的文章：《马化腾和张小龙：踏不进同一条河流》。

第五章 个人发展靠经营

第一节 市场思维：不是成本决定价格，而是价格决定成本

从经济学角度来看，我们每个人在职场中都是可以明码标价的“产品”，你赚取的收入就是“产品”卖价，所以大家关心的其实是：如何把自己这个“产品”“卖”个好价钱？

有人可能会说，努力学习，自我成长，你就会越来越值钱，卖价会越来越高。这是成本决定论，也是很多人收入低的原因，因为他们只关心自己的成长，不关心市场的需求。

不是成本决定价格，而是价格决定成本

我第一份与媒体相关的工作是2015年在创投媒体创业邦当小编，其中一项工作是每天早上发创投早报，创投早报里面一个板块就是融资清单，你可以从中看到，每天都有企业拿到投资。很多是你根本没听说过的，因为那些企业都倒闭了，那些企业拿到投资，烧一年两年后，投资款就没了，所以创投圈这几年还有个惯例，那就是每到年末整理倒闭企业清单。

在那个背景下，确实有很多年轻人很快拥有了很高的职位头衔和高薪，毕业两年就月入一两万甚至更多，但是从2018年开始就不是这样的了。我认识不少这样的人，他们当年月薪2万多元，现在换工作再找2万元的门都没有。我有个朋友就遇到了这种情况，最近干脆去旅游了，因为辞职后找工作，好的工作月薪也就1.5万元左右，他不能接受，心想哪能倒退着走呢！

我值2万元，你给我1.5万元？从经济学角度，这反映了成本决定价格论，具体来说就是，你认为自己值月薪2万元，于是你要找月薪2万元、3万元的工作。

其实在你月薪2万元的时候，有可能你根本不值月薪2万元，因为你能拿到多少工资、你值多少钱只是一个判断依据，最终你能拿到多少钱还要看市场供需关系。当需求量大的时候，即在创投泡沫膨胀期，你即使只值月薪1万元，也能找到月薪2万元的工作。

成本决定价格论是指，在决定一个东西卖多少钱时，先计算它的原材料成本，再将成本乘以一个合理的利润率，最终得出价格。这个理论看起来很合理，但实际上不合理。很多时候不是成本决定价格，而是价格决定成本。

2019年年初出了一款热炒爆品——星巴克猫爪杯。一个小玻璃杯卖199元，是由什么决定的？星巴克的市场人员根据往年的数据以及当下的市场预估供需状况，最终得出一个“199元”的价格，这个价格跟成本关系不太大。

反过来，我们假设这个杯子的成本是20元。星巴克看这个杯子卖得很火，于是加紧生产了1万个。假设能做这个杯子的工人只有10个，那么这个杯子的成本很可能就变成40元了，因为工人的成本可能变高了，因为能做这个杯子的只有10个工人。这就是供需决定价格，价格反过来影响了生产成本。

不是因为王菲开演唱会酬劳高（成本），所以她的票价就特别贵（价格），而是因为想看王菲演唱会的人多（需求），所以门票贵（价格），这样反而拉高了王菲的酬劳（成本）。

所以，回到人上，很多人说我上了那么多年学，为学习投入那么多，毕业了还不如一个“网红”一天赚得多。

你是付出了很高的成本，但市场并不会因为你付出了很高的成本就给你开高薪。所以，你闷头学习一门技能，投入金钱、时间去做一件事的时候，不要说你看我多努力。

明星、艺人非常懂得研究市场，他们善于根据市场风向制定自己的发展路径，这是我们要学习的，因为市场供需关系决定了你的价格。

不知道怎么给自己定位，那就先给自己定价

有个概念叫“角色定位”，根据角色定位，你想成为什么样的人，就要按那种人的方式行动。

不过，大部分人都不知道自己要做什么，不知道自己想成为什么样的人，也没有一个明确的方向，那怎么办？如果你不知道怎么给自己定位，那就先给自己定价，因为你的定价会逼着你找到定位。

“现代营销学之父”菲利普·科特勒认为：先有价格，再有产品，而产品是让价格显得合理的工具。这听起来有点本末倒置，但事实确实如此。

商业咨询顾问刘润在《先有“价格”，还是先有“产品”》一文里举过

一个关于房地产的例子。

你盖一栋楼时，你会先定价还是先盖房子？当然是先定价。因为房子是什么价位的，房子在设计、材料、配套、服务方面的标准就会靠近甚至超过那个价位的标准。如果在均价3万元/平方米的地方，你要盖6万元/平方米的房子，怎么才能让这个6万元/平方米的价格显得合理？答案是做与众不同的高端设计，比如加上墙体恒温材料，加上中央新风

系统，加上更好的物业服务……

总之，你会想办法让这座房子配得上6万元/平方米的价格。如果你是先盖房子再定价，你连要不要加上墙体恒温材料都不知道。

个人定位其实也是这个道理。如果你弄不清自己的定位，不妨先试着给自己定价。问问自己，你想让自己值多少钱？或者说，你想赚到多少钱？

比如你月薪5 000元，感觉很迷茫，不知道自己的未来在哪里。那么，你可以想想要做什么、怎么做才能月薪过万。在追求月薪过万的过程中，你会更容易找到自己的定位和目标。

比如我2018年创业，在年底展望2019年时，我其实并不太清楚工作重点是什么、要怎么规划。最后我采取的方式就是，先给自己定价，就是计算2019年我要获得多少收入，然后倒推每个业务创造多少收益，接下来需要什么样的人员配置。这种方式其实就是围绕定价行动。最后，我的事情做好了，目标也完成了。

你给自己定价了没？

成本决定价格是因果逻辑，价格决定成本是果因逻辑

为什么给自己定价如此重要？

因为我们要遵循果因逻辑，而非因果逻辑。

因果逻辑就是，我要非常努力，去买书、看书，听课、学习，精进技能，拼命工作，把“因”做好，期待结果发生（升职、加薪、跳槽）。

因果逻辑有什么不好？

它不好的地方在于，它是自然而然发生的，因要把你带向哪种结果是不受你左右的，它顺其自然，它很可能无法实现你想要的结果，它只是实现了因必然导致的结果，这两者区别很大。

比如一个新媒体编辑可能会问：“为什么我努力了3年了，工资还是只有5 000元？”

因为这个结果可能是“因”导致的，你只是做排版运营的小编，而非写大稿的编辑，所以无论你再怎么努力，小编的工资都是5 000元；你运营一个阅读量只有一两千的账号，而非平均阅读量几万以上的大号，所以你再怎么努力，你的工资也不会高；你在一个企业做新媒体工作，新媒体部门在这个企业中是非常边缘的部门，甚至整个部门只有你一个人，所以你再怎么努力，工资也只有5 000元，甚至，在这个地方工作不会锻炼你真正的能力……

有些事是注定不会发生的，只是我们经常埋头拉车，忘了去想。我们很多愿望只是一厢情愿。因如果不对，结果必然不对。我们应该追求果因逻辑，并且真正让这个逻辑指导我们的行为。

追求果因逻辑就是，先确定果，再去设计因。这不是自然而然发生的，不是顺其自然的，而是人为设计的。这样做的话，你就会走上“我命由我不由天”式的高效成长之路，这条路本来就应该是设计出来的，而不是顺其自然形成的。

如果你确信一年后自己的定价是月薪2万元，你就应该拿这个结果反推什么样的因才会导致这个结果。

你会突然发现，你要有很多改变，因为当下的因必然不会导致那个果。有可能从今天起，你努力的方向变了，你读的书也要变了，你听的课也要变，甚至你结交的朋友都要变，因为你成长的策略变了。因为先有价格，再有产品，而产品是让价格显得合理的工具，所以，你要让自己的定价显得合理。

给自己“定价”，然后推导出自己要做什么、怎么做，以及一定不能做什么、不能怎么做。遵循这样的果因逻辑，你才会拥有真正好的市场思维，也才会拥有真正好的成长思维。

思考

升级思维的目的是改变行动。你可以思考一下，你应该给两年后的自己定个什么价？然后倒推一下，你现在应该怎么做，到时候那个定价才会变成一个合理的价格。

第二节 品牌思维：一个人审视自己行为的底层逻辑

每个人都是产品，所以要用经营企业的方式经营个人成长。前文讲了市场思维，本节紧跟着讲品牌思维。

品牌可以让一个产品有远超其成本的价格，这就是品牌溢价。个人也是如此，如果你的个人品牌足够好，你一样有品牌溢价，可以让自己更有竞争力。更有竞争力还不够，它还会帮助你切实地把竞争力变现。

好品牌到底有多值钱

一流品牌很值钱，但到底有多值钱，很多人没有具体概念。这里举个例子让你刷新一下认知。

江南春在《抢占心智》中提到，在长沙的万达广场上，曾经有一个店面从外面被围了起来，一直空置了很长时间。后来他才知道，这个店面是专门给某大牌预留的，就这样空置着，保留期为18个月，同时万达广场还给品牌方补贴了3 000万元的装修费。

后面我了解到，很多商场都有这样的先例。像外婆家这样的国内知名餐饮品牌在进驻一些商场时，不少商场会补贴装修费，甚至反向保底。

与之相反的是，不少小品牌、新创的不知名品牌在进驻一些大型超市时，不仅没有优惠或补助，还要交进店费、条码费、上架费、堆头费等各种费用。

一流品牌为何能享受这种待遇？一个最重要的原因是：一流品牌可以创造流量，带来顾客。

比如我在北京经常去我家附近的“蓝色港湾”商场，商场三楼就有一家“外婆家”，饭点前后一小时，店门口都有不少顾客在排号。凯德MALL（太阳宫店）里有家规模比较大的海底捞，我有一次下午3点去吃，竟然也有一大群人在排号。

这样的店都是可以给商场带来流量的。对于这样的店，商场少从它们身上赚点房租，甚至补贴一些都是划算的，因为它们的存在给商场带来了巨大的流量，这些流量可以创造更大的价值。

我去凯德MALL的直接原因都是和之前公司的同事聚餐，他们就喜欢去海底捞。如果不是这个原因，我压根儿不会去凯德MALL，因为那儿离家挺远的。但每次去，我除了去海底捞消费，基本上都有其他消费。我有一次去那里，除了吃海底捞，还另外花了近400元。

前面提到的某大牌也是如此。这样的品牌在一个城市的门店不会太多。想在线下商店购物的顾客就必须去相应的商场，因此，这类品牌的门店不仅会为商场带来流量，而且带来的还是高净值人群流量，另外，这类人群在商场也会持续消费。

有个经典说法是：一流企业卖品牌，二流企业卖产品，三流企业卖劳动。

为什么说一流企业卖品牌？

大家都知道特斯拉很厉害，卖得也很贵。做个假设，如果特斯拉电动车被某家做电动车的企业山寨了，而且山寨的水平很高，山寨产品的品质比正品的还好，那么山寨产品能卖到正品的价格吗？答案是能。

但是，这家做山寨产品的企业可能要花5~10年提升品质和推广营销，才能把品牌养起来。现在它绝对没有品牌溢价，即使它的产品比正品质量好很多。很多厂商的山寨水平特别高，做出的很多高仿品不论从外观还是从质量上看都几乎和正品一样，但它们只能卖到正品十分之一的价格。你不要以为大家买东西就是买产品，买品牌同样是刚需。对有些人而言，即使你卖的高仿品的质量和正品的质量一样，甚至质量更好，我也不买，因为我就愿意掏更多钱买贵的、买品牌声誉好的。

关于品牌，我们可以再说一个更同质化、质量差别不大的东西，叫“可乐”。

生产皇冠可乐的加拿大COTT公司曾经委托哈佛大学做了个实验：对可口可乐、百事可乐和皇冠可乐进行盲测，让大家说哪一种更好喝。结果让人惊讶，参加盲测的人基本上都说是皇冠可乐最好喝，百事可乐其次，最后是可口可乐。

但是，总是有“但是”。测试要有对比。当实验人员把三种可乐贴上标签，再让一群人试喝时，结果就变了，大家一致认为可口可乐最好喝。

你说奇不奇怪？这就是品牌的魅力所在。

好的个人品牌到底多值钱

我是保守型人，说白了就是害怕失败，所以我做事时总是想先让自己立于不败之地，然后再去做，否则就不做。

比如我现在正在做的付费社群，累计服务近万人，但在2018年8月我准备启动时，我特别害怕做这个社群会失败，也完全不知道推出后会有多少人加入。

2018年8月10日，我联系了知识星球内部的朋友，给她讲了我的公众号的体量、我的朋友圈的体量、我有什么资源可以推广，让对方给我

做评估：课程定价为199元/年，推给1 000人大概需要多久？对方给的数据是大概2个月。我听完有点受打击。

第二天，8月11日，我刚好约了个做知识付费的同行朋友吃饭。我们大概聊了4小时，最后我也让他给我做评估。我说我第一次在公众号上推广课程，如果阅读量2万，课程定价为199元/年，能不能转化500人？

他说课程定价99元的话应该没问题，如果是199元，转化率得打个6折，能转化大概300人。因为他有自己的公众号，也做课程，应该还是蛮有经验的。

这些数据虽然不算好，但我还是可以接受的。我还是决定做。跟他聊完后，我就在公众号上推出课程了，课程定价为365元/年，前1 000名用户可享受199元/年的价格，之后每增加100人涨价5元，一直涨到原价365元/年。

课程推出后，数据远远超出了我的预期，超出了我朋友的预期，更超出了知识星球内部朋友的预期。推出大概4小时，报名人数就破千了。在公众号@粥左罗上，那篇推广文章的阅读量约为13 900，报名人数约为1 600，转化率高达11.5%。

后来，知识星球内部的朋友说："我知道你的推广文章转化率为什么这么高了，因为你之前做的课程质量非常高，打造了很好的个人品牌。"推出后，我也一直在观察评论区的留言、后台的消息、朋友圈中大家的转发语与推荐语，以及进入知识星球的人说为什么会加入，这样一来，我更相信个人品牌的重要性了。

所以，我在公众号文章评论区写了这么一条留言："我做过3门课程，覆盖人群超过10万人，口碑也是一门比一门好。这是我做的第一个社群，它只会更好，所以如果你真的有需要，你可以闭着眼进。以前有很多学员告诉我，只要是我出的东西，根本不用担心质量，直接买！我就这点追求。"

不管做什么，个人品牌都非常重要。个人品牌不取决于你自己说自己怎么样，而取决于别人说你怎么样。

2019年我出书也是这样的情况。出书前，我向很多出过书的人打听过，问他们版税一般有多少、有没有销量保证。基本上所有的回答都不乐观，而且说能找个好出版社出版就不错了，不可能给保底销量。但最后人民邮电出版社给了很不错的版税和合作条件，这不是口头约定，而是白纸黑字签在合同上的。我的书出版一个月后，书才刚开始卖，我已经收到了出版社的版税打款。

这也是品牌的价值。他们认可我这个人，因为我一贯靠谱。他们认可我这个人的作品，因为我过去写的每一篇文章、每一门课程都是靠谱的。他们因为我的品牌靠谱，所以相信我。

在新媒体时代，很多人会教你怎么包装自己，这其实是没有用的，因为包装总是要被拆开的，如果你没真本事，那么再怎么包装都会露馅；如果你有真本事，那么你不用自己包装，大家的口碑就是你最好的包装。

每个人都有个人品牌

很多人说：“我不想打造个人品牌，我就想努力地学写作或者某一方面的技能，这样可以吗？”这其实是对品牌的误解。

任何企业和组织都有品牌。你可能会举一些失败的企业的例子，说“××这样的企业就没有品牌”。

错！你在说这句话的时候，就表明它有品牌。你的这句话就是在对它的品牌下定义，即：它的品牌很烂。

个人品牌也是如此，它是每个人自带的。这里讲的“打造个人品牌”，不是你想不想打造的问题，而是你怎么把它做得更好的问题。

我们举个例子，每一个职场人、每一个员工，其实都是一款产品，只不过使用这个产品的人是他的上司、同事或者合作伙伴。那么跟他有接触的人都是这个产品的使用方，所以，每个人其实都是一款产品，每一款产品其实都有自己的品牌。

我觉得微信的张小龙设计微信的这条标语是非常好的：再小的个体，也有自己的品牌。我对个人品牌的理解是，个人品牌就是别人对你的认知。以后别人问你什么是个人品牌时，你可以大大方方地告诉他：“大家对我的认知就是我的个人品牌。”

比如你怎么看粥左罗，那就是你对粥左罗这个个人品牌的理解。所以每个人都要打造个人品牌，即使你不刻意打造，别人也必然会对你形成认知，这种认知就是你个人品牌的呈现。

个人品牌和企业品牌的呈现形式和作用非常像。品牌是一种文化资产，大家要知道，文化资产基本上都是无形的。那它必然要呈现在有形的东西上，比如呈现在一个符号上，或呈现在一个名字上，这些都属于品牌作为一种文化资产的沉淀形式。

从企业的角度来说，品牌的载体就是名字和Logo，比如说可口可乐、苹果、微软，这些企业的品牌载体就是它们的名字和你脑海中马上想到的它们的Logo。

个人也是如此，粥左罗这个名字就是我个人品牌的载体。现在我要出一本书，这本书的作者叫粥左罗。如果这本书是与个人成长相关的、与写作相关的、与新媒体运营相关的，那么粥左罗这三个字就意味着有人会买单，那么相应的书就会比较好卖。这就是品牌名字的作用。如果

出一本同质量的书，我署上一个完全不知名的人的名字，那么这本书可能就不好卖了。很多时候，你的名字就是你的个人品牌。

那Logo呢？你社交媒体的头像就是你的Logo。这里多说一点——名字的统一性。

什么叫名字的统一性？我们活跃在非常多的社交平台上，比如说我们作为个体，活跃在知识星球、微信、公众号、新浪微博、B站、抖音里，在这些不同的平台上，你是否使用统一的账号名字？如果是，我觉得非常好。

为什么呢？因为我们刚才说了，品牌是一种无形资产，这种无形资产最终都会沉淀到一个名字上。如果你在每个平台都用同一个名字，那么它的沉淀效率肯定是最高的，效果肯定是最好的。如果把你的无形资产，也就是你的影响力，分给很多不同的名字，这样的效果肯定相对会弱一点。

在不同的平台上、不同的场景里、不同的地方用不同的名字，就相当于苹果、可口可乐这样的公司去一个国家就用一个新的名字，或者去不同的省份卖自己的产品就使用新的名字。我觉得这是不可取的。因为很明显，用统一的名字在整个市场打造一个统一的品牌是最有利的，所有营销活动产生的影响力都会沉淀到一个名字上，这是最好的。

对我个人来说，在2012—2020年这8年的时间中，我一直在用粥左罗这个名字。从时间来说，整整8年我都没有换名字；从平台来说，我的公众号名字、个人微信号名字、出书时的署名、文章的署名也都是粥左罗，非常统一。

一个人审视自己行为的底层逻辑

既然个人品牌人人都有，既然无论你打不打造，个人品牌都会形成，那么我们何不把它塑造得更好一点？

怎么塑造个人品牌？方法很简单，把个人品牌当作一种思维模型即可。

你做任何事情、经营任何关系、解决任何问题，甚至在任何场合进行自我表达，都可以用个人品牌的思维审视自己：我这种做法对个人品牌而言是加分项还是减分项？如果是加分项，那我就去做；如果是减分项，我就尽量不那样做。

比如，在我的职业生涯里，我去过几家公司，我发现每家公司都有一些“傻员工”。什么是傻员工？傻员工有一个特点，那就是快要离职的时候，他们的心态是：反正我快要走了，怎样都无所谓。他会以非常敷衍的方式完成领导布置的一些工作，非常不情愿配合同事的一些工作，不愿意做一些他该做的事情，离职之后，还在外面说自己前老板、前公

司、前领导的坏话。

这种行为说明他没有个人品牌思维。如果有，他就不会这么做，因为这么做对个人品牌有非常大的损害。职场的圈子很小，尤其是在一个垂直细分领域工作时，圈子更小。如果你刚入行，可能对此没太多感觉，但如果你像我一样在一个行业里持续工作了四五年，你会发现这个领域里所有的人你都不能得罪，所有的人你都不能小瞧，因为这个领域其实很小，真正掌控话语权的可能就那百分之十的人，所以你最好不要得罪任何人。因为有一天，你得罪的那个人可能会反过来伤害你。

我们这一节要讲的就是说每个人都是一个个人品牌，不管你想不想打造，你都会形成个人品牌。既然每个人都有个人品牌，那么你在做事、讲话、做一切对外展示活动的时候，是不是都应该想想自己这样的做事风格、做事方式和说话方式，对自己的个人品牌是不是加分的？一定要多做加分的事，少做减分的事。

2019年是我创业的第二年，这一年大环境不好，微信公众号这个生态也是如此。因为大家的预算变少了，优质广告主的投放收缩了，公众号改版几次让很多人觉得越改越差，所以很多人得出了8个字的结论：抓紧变现，落袋为安。因此，很多号主做内容时花心思少了，使劲接各种广告，也不嫌没有产品格调了，什么产品都推广，什么课都卖，吃相难看。

我就问我朋友："你不是不缺钱吗，那么着急干嘛？"他说，现在形势不好，赚一点是一点，不赚白不赚。

我倒没那么悲观，而且我之前说过，有钱赚的时候认真赚钱，没钱赚的时候修炼内功，任何时候都不能糟蹋自己。我们干这一行的，其实不只是靠体量赚钱，更重要的是靠体面赚钱，也就是要靠你在用户那里的品牌、你在行业里的品牌赚钱。我就举一个例子，出10W+文章的账号那么多，但有几个账号的广告能达到GQ实验室那个价码，一条广告100万元左右？没多少。当然，普通自媒体账号很难达到这种水平，但意思是一样的，就是体面很值钱，而且让大家觉得你体面（即品牌好），需要很长时间不懈努力，但是毁掉自己的品牌却很容易。

另外，行业起起伏伏的波动很正常，除非你真的没钱花了，否则别那么着急，好好修炼内功，扛过一次次"伏伏"，就又迎来一次次"起起"，如果你未来十年二十年想赚钱，你着急这半年一年的干嘛？

总之，不要做让自己内心不骄傲的事。一个人的品牌决定了他获取资源和机遇的能力。

新用户不知道我的个人品牌，但老读者们都知道。一提到粥左罗，老读者们就感觉这三个字是有品牌的、是值得信任的，觉得我们实在、靠谱、努力，等等，这就是我这个人在别人心中建立的品牌形象。好的品牌形象让我收获了我们公众号粉丝、训练营学员和商务合作伙伴的信

任，有利于我进一步提升个人价值、扩大个人品牌的影响力。

过去几年，我最在乎的一件事就是打造个人品牌，甚至比提升能力更在乎。我经常检视自己：我是一个值得信赖的人吗？不管企业还是个人，品牌都非常重要，然而，好品牌的建立不是一蹴而就的，是靠实实在在的行动一点点积累而成的。

过去几年，我做得最多的事情就是写文章。不管阅读量是几万的文章还是阅读量超过1 000万的文章，留言区中大部分的留言都与支持和赞美有关，因为我没有为了流量做不恰当的选题、写不恰当的内容。有句话叫站着赚钱，其实获取流量也应该站着，也就是靠优质的内容获取流量，这样，你的声誉才能在一次次超预期的结果交付中慢慢建立、巩固、优化。

当然，除了写文章，我上班对待公司与同事时、创业后对待员工与合作伙伴时、开训练营后对待学员时，甚至在对待生活中的朋友、行业内的朋友时，都会用品牌思维来审视、要求、反思自己的行为，因此我的品牌越来越好，我得到了更多的机会，获得了更大的成长和发展。

思考

升级思维的目的是改变行动。你对打造个人品牌有什么新的理解？哪些是过去没有注意但现在要注意的？

第三节 作品思维：做任何事情，都要积累代表作

这里的“作品”二字，不单单指作家写的一本书、画家作的一幅画、歌手创作的一首歌，它包含这些却还有更宽泛的意义。它指的是，我们任何人在做任何事情时，都应该像作家、画家、歌手那样认真对待，要让做出来的东西可以拿出去证明自己的实力，可以代表自己这个人。作品是人们认识你的工具，可以帮你打造个人品牌，同时也是你个人品牌的载体。

你的作品越多、越好，你的个人品牌就越值钱。

如果没有作品，你所有标签都会不堪一击

2018年，我做付费成长社群，距离开放报名不过4小时，报名人数就超过千人。我前面讲过，大家报名参加我的社群是因为我有很强的个人品牌。那我的个人品牌具体是如何表现的呢？

我当时一直在观察公众号读者的留言、朋友圈的推荐语、社群成员加入后的分享，我很开心能看到下面这样的现象。

大家信任我，选择与我同行，并不是因为创业邦前新媒体运营经理、插座学院前副总裁、毕业4年月入20万元等类似的标签或者平台背书，而是因为：

（1）我看过你的很多篇文章，都很有干货、很真诚，每次看完都有收获；

（2）你的公众号是我为数不多置顶的、每篇都看的；

（3）我听过你的写作课，质量很高，相信社群也不会差；

（4）这是朋友强烈推荐给我的。一开始我还没在意，看了你几篇文章后感觉相见恨晚，你开社群，我绝对不能错过。

基本上大家的说辞都是这类内容。这说明什么？这是个人品牌“实”的那部分，而非“虚”的那部分，这里的“实”指的是作品，“虚”指的是标签。

在工作中，虚永远没有实更有力量。你的各种人设打造、平台背书、励志标签、职位头衔，都不如你的作品有说服力。

很多人写简历的时候写的都是这些：曾担任××公司××一年；曾参与××项目；熟练掌握××技能；深谙××玩法；参加过××；是××项目的早期参与者……

为什么老是写这些虚的东西？因为他们没有真正的作品，所以只能这么写。但是，如果你没有实的作品保驾护航，虚的标签都是不堪一击的。

很多人在宣传自己的时候，会用各种方式包装自己，给自己贴很多标签。刚知道这些人时，你会觉得这些人好厉害啊。但只要你一跟他们熟悉了，了解他们了，你就会发现，原来那些说辞都是虚的，他们没什么真本事，一做事就现原形了。

我还有个身份——写作讲师。这几年，各种平台上的写作课层出不穷，好像谁一下子都能教写作了。有些老师在知识付费平台上把自己包装成了写作“大神”，但最终也没做出名堂来，为什么呢？

因为他们没有作品，你搜不到他们出过什么好书，你没见过他们写过什么好文章，你好不容易找到了他们的个人公众号，发现阅读量只有几千，尽管如此，他们却天天在外面教别人怎么写10W＋爆款文章。

看到这样的人，我们会说这个标签其实是他们想让自己拥有的，但他们没有相应的作品作支撑。他们硬往自己身上贴上这个标签，但其实配不上这个标签。那这个个人品牌就是悬在空中的，它不是扎扎实实落地的一个个人品牌。

所以，个人品牌很多时候不是包装出来的，而是做出来的。你给自己贴再多好看的标签，也不要以为它们永远都是你的了。如果你的作品配不上它们，那么它们早晚会被拿掉。

即使你一开始打造好了这样的个人品牌，让别人相信了，它其实也会慢慢地从你身上消失。你配不上的东西，早晚你都会失去。你配得上的东西，即使你不去吆喝，别人也会把那样的标签加在你身上，他们会觉得你就是那样一个人。

真正好的个人品牌是作品和标签高度统一，互相加持。

在做任何事情时，你都要积累代表作

我创业后一直在招人，招聘岗位中有一个是内容编辑，我要求所有投简历的求职者在邮件中附上5篇代表作品。

为什么呢？因为简历可以被粉饰，但作品骗不了人。我招人、用人时主要看应聘者的作品，然后再参考他的简历。

但是，我在收到超过200份简历后发现了一个惊人的事实：90%的内容编辑竟然凑不齐5篇能上得了台面的代表作，当然，篇数能凑够，但质量太差了。这其中有不少编辑已经工作两三年了。在这1～3年的时间，他们都干什么了？居然连5篇代表作都没有积累下。

很多人并没有代表作思维，有可能他们一年写100篇文章，但这100篇质量都不高。说白了，他们写的那100篇文章都是用于应付工作的，他们认为完成领导安排的任务即可，并没有想着把每一篇文章当作一篇代表作来写。如果有心积累，一年写100篇文章，沉淀下10篇各方面都不错的代表作并不难。

为什么要这样？因为你当下所做的一切，都是为了撬动更大的机会和更美好的未来。

如果你有10篇很好的代表作，那么在换下一份工作时，你必定会有更好的机会、去更好的公司、有更高的职位、拿更高的薪水。所以，不管你在多厉害的平台工作，不管你与多成功的人共事，千万不要混日子，否则一份工作留给你的只是虚头巴脑的头衔、标签、平台背书，而不是实打实的作品。

什么是你的作品？我刚才举了内容编辑的例子，但其实不管做什么，你都要积累作品。你可以直接理解为，你在职场上做过的每一件实事，都是你的作品。它们是你能力最直接的证明，它们是你个人口碑的直接来源，它们是一份工作完成后你真正能带走的价值。

你创作的每一篇文章；

你剪辑的每一个视频；

你设计的每一张海报；

你促成的每一次合作；

你赢得的每一个客户；

你负责的每一个项目；

你运营的每一个社群；

你运营的每一个公号；

你推广的每一门课程；

你投资的每一个公司；

……

在把这些都看成作品的基础上积累代表作，在做任何工作时，你都应该有作品思维，都应该积累代表作。

我对内容行业比较熟悉。在这个行业从业5年，我观察到一个现象，那就是很多人无法突破“1.5万元”魔咒，一般刚入行时，从业者月薪

为5 000到8 000千元，经过一两年的努力，慢慢达到1万元、1.2万元、1.5万元，但是到这里后，很多人的工资就涨不动了，长期在1.5万元左右，突破2万元非常难。最主要的原因很简单，就是作品不行，没有拿得出手的作品。

我在2019年年底高薪招了一个主编，为什么他可以？因为他有作品——写过两篇“在看数”为10W＋的公众号作品，写过阅读量100W＋的公众号广告。

这样的作品就能说明一切。因为极致的作品是一连串能力与事件的结果，是长期努力的结果，是极致追求的结果。

输入是“星辰大海”，输出要“一剑封喉”

一个人越是默默无闻的时候，越要少包装自己，越要沉下心来积累代表作。如果没有代表作，你怎么包装都不行；有了代表作，无论你去哪里，别人都会认可你。代表作不用多，而要真的好。

举个例子，在投资这个行业，投资人很多，你怎么判断一个投资人厉害不厉害呢？方法是看他过去有没有投出明星公司，投出过一个就够了。

比如投资人王刚只要说自己是滴滴出行的天使投资人，今日资本的徐新只要把自己投资京东的故事讲出来，晨兴资本的刘芹只要说小米是他投的，这就够了，大家一听就觉得这个人很厉害。一个投资人有了这样的投资作品，那么一些新的优秀创业者就会倾向于找他拿投资，这样，他就能投出更多好公司。

所以，打造个人品牌和自我营销的最好方式就是拿出代表作。

越是默默无闻的时候，越难积累代表作，所以要有“星辰大海”的输入。

越是默默无闻的时候，越需要有代表作，所以要有“一剑封喉”的输出。

2018年年底，我接受了一个自媒体的采访，编辑说：“你2017年在做课程，这一年很重要，因为这是打造个人品牌的时期，你最好有一段时间能大规模地收到别人对你的评价、给你的反馈。这样的话，你能比较清楚地从外部对你的认知中梳理出一些关于个人品牌的标签。”

编辑说我那一年在圈子里很出名，影响了很多人的成长。我马上向他说了真实的情况。我说：“跟你认为的完全相反。2017年是我收到外界反馈最少的一年，我根本不知道我很出名，不知道圈里怎么评价我，甚至课程学员对我有什么样的认知我也不清楚。”

因为在整个2017年，我基本上是零社交：我从来没有出去跟同行的朋友聊天，也没参加过任何形式的行业饭局，没有公开在行业峰会上露过面；虽然我的线上课有那么多学员，但我从来没加过他们的微信；我在讲线下课时基本上都是讲完就走，从不社交；我去企业讲课时会提前十多分钟到，讲完就走，从不社交；我课程的推广活动是由同事做的，企业客户也是同事谈来的。所以我这一年就这样过来了，不知道大家怎么评价我，我甚至都没时间去了解。

在整个2017年，我基本上就干一件事——做课。有课的时候，我就订票去讲课；没课的时候，我就待在办公室写课、录音。我就这样日复一日打磨我的代表作。

我开始意识到自己挺出名、大家评价很高，是在2018年我出来自己做号之后。带给我最直观感受的经历是2018年5月开的12天线下课。以往的课的时长都是一天或两天，时间很紧，我只是讲课，和学员交流很少。

在那次线下课，我和学员的互动非常多。令我印象很深的是，第一天有个学员自我介绍环节，好多学员在自我介绍时都提到了我，说我的课程、文章以及经历对他们影响非常大之类的。当时我特别惊讶，因为很多学员都这样说了。我这时候才开始想，哦，原来大家是这样看我的。

之后是在上海开的12天线下课，每天讲完课后我会和一些学员聊天，我有时会提起行业里很厉害的老师，他们就说："粥老师，其实在外界看来，你比他有名多了。"好多学员说他们的老板、领导经常转发我的文章让他们看，等等。当时，我听到这些话都觉得不自信，因为我整个2017年都没有接收到这样的信号。2018年，我第一次去上海参加一个行业峰会，面对近千人讲了半小时，讲完我就出去了，结果在门口遇到很多跑过来跟我聊天的人。我原以为大家都不认识我，我以前从没参加过这样的大会。

所以，我对那个编辑说，我很感谢我不知道自己很厉害、很有名，甚至轻度不自信的那一年，因为那让我整年都非常平静、非常安心地做自己的事，磨炼自己的手艺，不浮躁、不自恋，日复一日地打磨自己的代表作。

最后，我打磨的课程在全网卖了超过10万份，一炮而红，我后面的路就越走越顺。

所以，个人品牌很重要，但个人品牌是个结果，你能力不强、手艺不精、没有作品的时候，天天自己给自己贴标签，对外给自己建人设，天天在朋友圈、微信群等渠道宣传自己、包装自己对打造个人品牌无益。个人品牌是很重要，但不是那样来的。

普通人一开始都没有个人品牌。在遵循作品思维时，你别光玩虚

的，而要不停地做实事，把每一件事做成功，花时间和心血积累代表作。在这个过程中，大家对你形成了相应的认知且不断强化，这样，你就有了个人品牌，这是你最可靠的资产，这是普通人崛起最有效的方式。认认真真干实事的人，在这个时代不会吃亏。

思考

升级思维的目的是改变行动。你可以思考一下，你在你的工作岗位上，有没有积累很多作品？接下来，你准备如何积累更多作品？

第四节 写作思维：把个人能力封装成内容产品，实现“10倍财富增长”

不管你在哪个行业、做什么工作，不管你是员工、自由职业者还是老板或投资人，你都要学会写作，因为写作会对你产生巨大的帮助。我持续写作5年，受益巨大。我持续教写作3年，帮助很多人从写作中受益。

2019年，我推出了全新的写作课《粥左罗教你从零开始学写作（50讲）》，截至2020年3月，超过5 200人学习了该课程；我推出了“粥左罗21天写作训练营”，截至2020年3月，该训练营已连开10期，累计超过3 500人报名；我推出了实战小班“粥左罗28天高阶写作变现营”，截至2020年3月，该训练营开了5期，累计超过500人学习。

写作之所以如此重要，是因为通过这项技能，你可以把一切能力、经验、知识、认识、思想等封装成内容产品，让无形的东西变得有形、可传播、可出售、可复制，所以，写作是移动互联网时代人人都要学习的高级技能。

好消息是，人人都可以学会写作。

你的赚钱能力，取决于你的个人商业模式

国家统计局2018年2月发布的《2018国民经济和社会发展统计公报》显示，2018年年末，16岁至59岁（含不满60周岁）劳动年龄人口为8.97亿人。一份来自招聘行业的数据显示，2018年，我国月入过万的人数约为11.4%，也就是大概90%的人月入不过万[1]。即便是在我的老家山东泰安—— 一座四线小城，稍微好点的房子每平米的价格也接近1万元了，所以如何赚更多钱应该是至少90%的人该特别关心的问题。

天下没有难赚的钱，只有不愿动脑子的人。如何提高自己的赚钱能力？答案是升级你的人生商业模式。

在讲人生商业模式之前，我先讲下时间和财富。

罗振宇说如果自己去世了，墓碑上就写一句话：“一九七三到二〇几几年。”有一篇小学生作文——《看沙漏》，里面有这样一段话：“如果将我出生的那一刻定义为拥有全部时间的话，时光确实从我手中流逝了；但如果将我死去的那一刻定义为我拥有了自己全部时间的话，那么，我一直都未曾失去过时间，而是一直在获取时间。”

人生其实就是一段时间。从出生的那一刻，你就开始匀速地获取属于你的时间，直到你死去的那一刻，你才拥有自己这段时间的全部。你

生来就拥有的最宝贵的财富，就是这段时间。你一生获取的全部其他财富，都是出售这段时间的所得。你这一生，就是一边获取时间，一边售卖时间，一边获取财富的过程。

因此，人生商业模式就是一个人出售自己时间的方式。

千万不要以为只有企业才有商业模式，人生亦有商业模式。这也就是我为什么在这本书里说，即便是打工者，也要有创业者的心态，要像经营一家公司一样经营自己的人生，这种做法的本质是经营自己人生的这段时间。

你的赚钱能力取决于你的个人商业模式，取决于你出售自己时间的效率。人生商业模式基本上可以分为三种。

第一种：同一份时间出售一次。

比如你每天去上班，月月领工资，相当于你把自己一个月每周周一到周五的每天8小时打包出售给了老板，老板每个月给你结算一次。在这个过程中，你每天的8小时只能被出售一次，也只能收益一次。

第二种：重复出售同一份时间。

比如你是作家，花一年时间写了一本书，这本书卖了10年，你赚了10年的版税。这就相当于你把自己写书的那一年的时间重复出售了10年。一次付出，重复出售，持续赚钱，人们常说这叫“睡后收入”[2]。

第三种：购买他人的时间再出售。

比如你创业做老板，招了10个员工，让他们为你工作。这就相当于你花钱购买了这10个人的时间，然后再利用这10个人的时间赚钱，在这个过程中，只要是低买高卖，你就可以赚到钱。

你目前的人生商业模式是第几种？大部分人可能都会说：“第一种。”

什么样的人赚钱能力最强？答案一定是那些会重复出售同一份时间和购买他人的时间再出售的人。

把个人能力封装成内容产品，实现“10倍财富增长”

依据人生商业模式的理论，“如何让自己的财富更快增长”这个问题可以转化成“如何更好地出售自己的时间”。

那么，如何更好地出售自己的时间呢？答案是学会写作，把个人能力封装成内容产品。这一招你学会了，它就可以同时为你的三种人生商业模式赋能。

第一，通过写作，你可以把自己的时间卖得更贵、更多

80%的人都在用第一种人生商业模式赚钱，即将同一份时间出售一次。

除了我们上面提到的上班族，自由职业者也大都如此。比如平面设计师、培训讲师、文案达人、摄影师等，都是在零售自己的时间，也就是接一单、做一单、结算一单。

如果你是个体户，比如你一个人开了家奶茶店或洗衣店，那么你是在一次性出售自己一天的营业时间，你的收益取决于你当天的客户流量，做微商也是如此。

同一份时间出售一次的个人商业模式有两个优化方向：

（1）提高单位时间售价；

（2）提高时间出售总量。

如何实现这两个方向的优化？答案依然是学会写作，把个人能力封装成内容产品。下面举两个案例。

第一个案例：通过写作提高自己的单位时间售价。

我认识的一个产品经理，2016年大学毕业后加入一家互联网创业公司，月薪不到1万元，按照正常的经验积累速度、职级晋升模式，他在两年内月薪很难超过2万元。但在2018年春节的时候，他给我发微信说，他将入职一家知名大厂，年薪40万元。

为什么他晋升这么快？原来，刚开始工作时，除了正常上班，他还坚持写作，把自己做产品的经验心得和积累的知识封装成内容产品，即一篇一篇干货文章，将这些文章持续发在公众号上。这不断提升了他在圈子里的影响力，也让他认识了很多知名互联网公司的优秀产品经理，所以他得到了很多同职级同事没有的机会，拿到了很多高薪offer，最终成功跳槽到了现在这家公司。

写作让更多的人认识了他、了解了他的能力、知道了他的梦想，所以他根本不用写简历四处求职。试问，有哪家公司不愿意主动邀请这样的员工加入呢？所以，他不光选择多了，他的能力还产生了溢价，这就是典型的“通过写作提高单位时间售价”的案例。

第二个案例：通过写作提高时间出售总量。

我有个朋友叫小马宋，他最早是通过做文案走红的，现在开了一家营销咨询公司，也是“得到”App的战略营销顾问。很明显，不管是做文案还是做咨询，其采取的都是第一种商业模式，即同一份时间出售一

次。

小马宋是如何赚到更多钱的？他有自己的公众号，不管做什么工作，他一直坚持在公众号上写文章，这极大地提高了他的行业地位和影响力。2018年1月1日，小马宋在2017年总结中说道：“2017年，我们公司的业务其实是个人顾问的模式，主要通过出卖我的个人时间获得收益。与甲方签服务协议的时候，往往很困难，因为个人顾问没有任何确定的KPI，可以做任何事情，也可以什么事都不做。在这种情况下，甲方的信任就很重要，否则服务合同形同虚设。所以我们的签约客户往往是对我个人有所了解，往往对我过去做的事也有所了解，才会答应签这样的合同。这种基于双方信任的服务形式，如果没有互联网，获取客户的难度之高可以想象。我的第一个客户，也就是罗辑思维，也是通过互联网发生的连接。”

写作提高了小马宋的知名度，这一方面让他把自己的顾问服务卖得更贵了，另一方面也让他能很容易地签到更多的优质客户。也就是说，写作既提高了单位时间售价，又提高了时间出售总量。

第二，通过写作，你可以把自己的技能和时间同时重复出售

一个人想要实现财富自由，就要尽可能让自己有“睡后收入”。这就是第二种商业模式，同一份时间出售多次。

2015年8月，我进入新媒体行业，一开始做打杂的小编，月薪5 000元。后来我成为公众号运营高手，月薪2万元。2016年的时候，我就整天想，如何才能一个月赚5万元？如果我继续做公众号运营，就很难实现这个目标。如果不继续做，我该怎么办？

有一天我恍然大悟，心想：既然我的公众号运营能力这么值钱，我为何只自己用，而不把它出售给别人呢？这样一下子可以增加数倍收入啊！

如何出售这种技能呢？技能其实是无形的，所以你要把它包装成有形的产品，而写作就能把能力、技能封装成内容产品的方法。

从2016年10月开始，我花了近7个月的时间，把我所有的运营技能都封装成一节一节的课，一共写了90节，将它们做成音频课，卖了近3万份。

从这一次经历中我明白了，原来一个人的能力不仅可以自己用，还可以被封装成内容产品出售给其他人，而且可以一次封装，重复出售，即让你的能力和时间都实现重复出售。

注意，不管你是做哪一行的，只要你会写作，都可以实现能力和时间的重复出售。比如文案、运营、设计、摄影、炒菜、减肥、穿衣、唱歌、发音、弹奏吉他，等等，对于这些能力，你都可以通过写作把学习

方法、练习方式、实践经验、知识储备封装成内容产品。

这种内容产品的形式不一定都是几十节的课程，可以是10节以内的小课，也可以是一次微信群分享、一次2小时的直播，也可以是一篇篇的干货文章，如果你的内容做得足够好，你甚至可以出书。总之，内容产品的形式不限，只要你封装成功，都可以通过很多形式分享和出售。

这也是当下市场最广阔的赚钱方式，而且成本极低，即没风险。

第三，通过写作，你可以购买他人的时间再出售

写作是干嘛？写作是制造内容。

内容是什么？内容是一种时间解决方案。

时间解决方案又分两种：一种是为用户省时间，另一种是帮用户打发时间。

如果你在很多方面有认知、有知识、有经验，那么你可以写干货型的内容、写课程、写书，这样，用户就可以更高效地通过你的内容获取知识和技能。

如果你是个很有趣的人、有故事的人，那么你可以写鸡汤美文、有趣的故事，这样，用户就可以通过你的内容打发闲暇时间。

你注意到没？不管你写什么，你都通过内容购买了用户的一部分时间和注意力，也就是说，你通过内容吸引了流量。流量是一切商业的基础设施，流量可以带来金钱，你可以用各种各样的手段把这些流量变现，这是非常高级的赚钱方式。

如果你会写作，你就可以通过自己的作品获取他人的时间，比如很多人都看过《乌合之众》这本书，对这本书也有很好的理解，但是如果他们不会写作，那这些理解就只有他们自己心里知道，这本书并没有给他们带来额外的价值。

我看了这本书，学到很多知识，也升级了我的认知。我不光自己成长了，我还把我的理解封装成内容产品，即一篇文章——《疫情灾难下：请保持理性，不要再加入乌合之众的狂欢》。这篇文章阅读量近1500万，给我带来17万公众号读者，这就是写作的力量，它可以把你的能力、认知、思想封装成内容产品，通过社交媒体传播给成千上万的人看，实现利他、利己、双赢。

所以，不管你做什么工作、拥有什么技能，你都可以通过写作同时拥有、同时优化你的三种人生商业模式，在短时间内大幅度提高你的赚钱能力。

把个人能力封装成内容产品，实现快速成长

成长即财富，你赚的所有钱都是成长的变现。如果你能持续成长，那么你的赚钱能力必然会不断增强，所以除了上面的直接赚钱方式，我们还可以通过写作让自己快速成长。

第一，写作是倒逼成长的绝佳方法

我有一个成长社群，我一直鼓励大家在我的社群里持续写作，我自己每周一到周五都会写一篇1 000字左右的短文分享给社群成员。

为什么？因为写作是倒逼成长的绝佳方法。

每周周一到周五，我在日更干货时经常面临这样的状况：今天不知道分享什么。很多社群成员都有同样的体验。这个问题的本质是什么？

如果你今天没有学习，没有成长，没有对一件事进行深入的思考，你就不知道分享什么，不是吗？

如果你每天都有得分享，而且分享出来后大家还给你点赞、参与讨论，说明今天的你比昨天的你又有新的进步，不是吗？

因此，一天下来，你有没有得分享、分享得好不好，正是检验你今天有没有进步、有没有成长的一个重要标准。我如果今天偷懒了，没怎么学习、思考，就没得分享，但是我又想坚持每天分享，所以我不得不赶紧抽1小时进行学习，或者针对某一件事情深入地思考一番，这不就是通过分享倒逼自己进步吗？如果没有这样的要求，我可能当天就放过自己了。

用输出倒逼输入，写作绝对是你逼着自己每天成长、每天思考的重要手段。

第二，写作是学习效果的放大器

其实我一年读书的数量并不多，跟朋友圈里很多晒自己一年读100本书的人相比，我的读书数量更是少得可怜，我一年大概读30本左右的书，但这不妨碍我每年实现爆发式的个人成长。

为什么呢？因为我吸收能力强。

之前，我跟朋友同时读一本关于品牌营销的书，两人几乎在同一时间读完。有一天我们一起聊读后感，聊品牌打法、企业定位等。他非常惊讶地问：“咱俩读的是一本书吗？为什么你读完收获如此之大，而我不仅没有你理解得深，还有很多东西读过就忘？”

我说：“你读只是单纯地读。而我每读一部分都会写份500字以上的

分享，发到社群里给大家看，和大家讨论，所以我的学习效率、吸收知识的效率可能是你的5倍甚至10倍。”

在写作过程中你会发现，很多原以为自己想明白了的东西其实并没有想明白，如果想不明白，就写不明白。当你觉得自己写明白了，分享出来却发现大家看不明白的时候，你就知道你还有提升的空间。所以，写作这种输出式学习方式会逼着你深度地思考、吸收、处理、输出知识，可以极大地提升你的学习效果。

第三，写作是个人能力的放大器

你有一项技能和别人知不知道你有这项技能完全是两码事。最理想的状态是：你有一项技能，同时很多人都知道你有这项技能。比如A和B同样拥有很厉害的技能，但知道A的有1万人，知道B的有10万人，两人虽然能力一样，但他们得到的机会、资源、收入，注定是不同的。

写作就是这样一个工具，它是你个人能力的放大器。在社交媒体时代，你拥有写作能力，就相当于你在网上给自己安了一个喇叭，你可以时不时地喊一嗓子，亮亮相，让更多人注意到你，认可你，欣赏你，最终连接到更多的资源。

我创业后招的前两名员工，都是社群里的成员。这两个人自从加入社群后，就坚持每天写一篇分享，时间长了，他们的能力被所有人看到、认可，这就是写作与分享的价值。

在这个时代，个人品牌很重要。如何打造个人品牌？简单来讲就是，技能定位＋持续曝光，二者缺一不可。要持续曝光，就要借助你的写作能力。

连接资源也有两种方式：一种是你主动去连接，另一种则是被动连接即别人来连接你，写作就是高效进行被动连接的绝佳手段。

另外，从能力的多维度竞争来看，越是不靠写作为生的人，越需要提升自己的写作能力。不信你组合一下看看：

一个厉害的程序员＋会写作

一个销售达人＋会写作

一个优秀设计师＋会写作

一个产品运营＋会写作

一个创业者＋会写作

一个投资经理＋会写作

……

每一种身份与写作能力相加，都能产生很有想象力的反应，这就是

写作的魅力。

第四，写作是抗攻击性最强的技能

如果除了本职工作技能，你只能再选一项技能学习，那我建议你学习写作，因为它是抗攻击性最强的技能。

怎么理解写作技能的抗攻击性？

（1）写作技能是一项底层技能、一项普适技能，我一直倡导“写作＋”，是因为它可以为所有技能赋能。

（2）写作技能是一项高保值技能，无论这个世界变成什么样，科技如何发展，各行各业如何变迁，写作这项技能都不会贬值，它只会越来越贵。

写作不靠天赋，人人都可以掌握这项技能

最后，讲两个关于写作的误区。

误区一：写作要靠天赋和灵感

很多人都认为写作很难，认为只有文采好、天赋高的人才能写好文章。现在新媒体公司的写手编辑这个岗位还有个名字，叫内容产品经理。因为写文章就是打造产品，打造产品有两个非常重要的特点：质量稳定、持续提供。

灵感显然是瞬间迸发的偶然产物。灵感迸发既不稳定，又无法持续。我们所说的公开写作，并不等同于文学创作。如果你写散文、诗歌、小说、剧本，那么对你来说，意境、创意、灵感等都是非常重要的。但是对于我们在新媒体时代谈论的公开写作，最重要的是产品能力。

产品能力当然不靠灵感，靠的是系统能力和方法论。写作是对输入处理后的思考，你要搭建一个稳定的写作系统，包括稳定的认知系统、稳定的处理系统、稳定的输出系统、稳定的反馈系统，同时你还要掌握系统的写作方法论、选题方法论、标题方法论、素材方法论、框架方法论，等等。我是个方法论爱好者，我坚信，掌握这个世界上绝大多数的技能都需要一套方法论，有了方法论，我们就会掌握得更快。我一直坚信，有些事是注定要发生的，如果你持续按照正确的方法去训练，你一定可以稳步提升任何技能。写作当然不例外。

2015年，我入职创业邦。当时公司的新媒体小组中没人能写出10W＋的文章，我持续研究近三个月方法论后写出了第一篇10W＋文章。之后在我的带领下，我们整个新媒体小组的6个人，人人都可以写10W

＋文章，这是绝对真实的经历。2017年11月，我接手做插座学院公众号，当时公众号文章阅读量只有两三万，我继续用我的方法论开始在这个号上写作，写出了多篇10W＋文章，被全网几百个大号转发。后来我开了12天线下课，很多学员学完之后直接入职插座学院，写出了很多10W＋文章。

误区二：多写多练自然能写好

中国人特别认同“勤能补拙”这条价值观。小时候，我们也被老师教导说，只要多写多练，自然就能写好。但这是个误区，就如同现在流行的一万小时定律。

一万小时定律指出，在任何领域，一个人经过一万小时的锤炼，就能从平凡人变成大师。按每天工作8小时、一周工作5天计算，你只要持续努力5年，就能成为这个领域的大师。

但很明显，开车超过5年的出租车司机没有成为赛车手，很多工作超过5年的记者、编辑并没有成为写作高手。所以，一万小时定律有着巨大的缺陷，长时间写作、练习，并不一定能让你越写越好，反而有可能把你写“废”，让你的写作热情消耗殆尽。

既然勤都能补拙，那你为什么不直接用聪明补拙？什么是聪明？我经常思考这个概念。在我看来，聪明就是相信方法论，坚信任何事都可以通过更好的方法论去优化。

除了极少数天赋型选手，我见过的所有写作高手都是方法论爱好者，他们写的每一篇稿子都是刻意练习的结果。在这个世界上，得到大多数美好的东西的过程都是不自然的，都是刻意为之的，所以别指望多写多练就能写好。

混沌大学的李善友教授说过，专业选手和业余选手之间的本质区别，并不在于掌握技能的熟练程度，而在于是否掌握了方法论。

写作能力＝正确的写作方法论×每一篇的刻意练习×练习次数

如果你不去学习正确的方法论，只是一味地多写多练，三五年后你可能依然写不好。而掌握了方法论后，你在提升写作能力方面必然是事半功倍的。一个人用正确的方法论持续训练一年，基本上能超过80%的人。如果你的目的并不是靠写作为生、找与写作相关的工作，而只是为了提高自己的沟通、表达、展示、思考能力，你甚至不用持续训练一年那么久。

如果你想学写作，可以去听《粥左罗教你从零开始学写作（50讲）》或者参加“粥左罗21天写作训练营”。不说别的，就说一点：我的写作课是经过了三年市场验证的，不论你是职业写作者、新媒体人还是

外行，不管你做什么工作，这套方法论都可以让你受益。

具有审美能力的人往往并不需要知道原理，但创造美的人一定要有方法论，这样才能持续稳定地创造。写作就是如此，希望大家都能用正确的方法高效地提升自己的写作技能，从此一生受益于写作。

写作技能具有极强的时间累积性。对于这样的软性技能，你越早开始积累越好。一旦技能形成，别人就无法在短时间内超过你。时间就是壁垒，你要尽快开始写作，享受时间的复利。

思考

升级思维的目的是改变行动。你可以思考一下，写作对你来说有哪些具体的价值？你准备如何提升写作能力？

第五节 实战思维：人生所有的美好结果，都不会自然发生

这是本书的最后一节。如果你从第一节开始认真学习到现在，一定有很多收获。恭喜你，你完成了一场关于成长的认知升级。

但是，不要高兴得太早，如果学习之后没有付诸行动，一切都是纸上谈兵。所以本节主要讲实战思维。

刻意学习大量理论，可能让你一年的成长顶十年

有读者看到这里可能有些沮丧，心想：还是要靠实践来学习啊，那学习理论有什么用？如果你这样认为，说明你确实需要进行认知升级。我是在疫情期间在家里完成这本书的，其间刚好听过一个相关案例。

有个做人力资源管理的朋友发状态说，原来“我不懂，我从来没做过”可以说得这么理直气壮。

有个小姑娘之前在外贸行业工作，受疫情影响，打算转行做互联网相关的工作。她投简历要应聘市场推广岗位。她的简历写得不错，各方面条件看起来蛮优秀。但我那个朋友在打电话沟通问到市场推广的相关问题时，小姑娘啥都回答不上来，她只对外贸行业熟悉，在被问到其他领域的问题时，她都会说：“我不懂，我从来没做过。”

这个小姑娘一定是成长得很慢的人，因为她的知识积累和认知升级基本上只依靠工作实践。

其实很多人都是这样的，除了工作，他们很少有其他的刻意学习经历，所以只能从工作实践中得到知识和认知，这就导致他们成长得特别慢。他们能做的事很有限，而通过做差不多的事积累的经验又很相似，这就导致他们的经验特别有限，成长自然就很慢。

如何更快地成长呢？如何以10倍速度成长呢？方法是不只依赖实践经验，要刻意学习理论。这种方法的依据是，你不一定非得亲身经历才能学到东西。

“90后”李叫兽曾在混沌研习社讲过一门课，叫《破解消费者需求密码》，播放量达120万人次，非常受欢迎，这门课让很多在4A广告公司工作十多年的老员工深受启发。一个“90后”年轻人，没有那么多经历和经验，怎么能讲得让很多在专业领域工作十多年的老员工都觉得有启发呢？

作家成甲专门问过李叫兽这个问题，他的回答很简单，他说：“其实没什么，只不过我相信和重视理论的力量。过去几年，我把营销中与需求部分有关的重要教材中的重要理论反复研究、思考，从而形成一套自

己的洞察。”

这个答案听着简单，但做起来很难，因为很多在专业领域从业十多年的人，其成长可能更多得益于自己所做项目的经验，极少数人会像李叫兽这样刻意学习理论，反复研究理论。

李叫兽的经历向我们说明，科学理论并不比实践经验差，而且有可能比实践经验更靠谱，因为科学理论是目前为止人类发现的相对最可靠、有共识的知识，而由实践经验形成的知识往往充满了随机性，没有像科学理论那样经过了大量的验证。

所以，理论学习是重要的，读书、听课学习是必要的。想要成长得更快，就不能只靠实践积累经验，还要刻意学习大量理论。

升级认知的目的是改变行动，认知永远无法替代行动

学习理论的目的是升级认知，升级认知的目的是改变行动。所以，升级认知非常重要，但无法替代行动。

我给很多人上过课，很多学员每天会看大量的干货文章，会听很多线上课、线下课，每次听完心里无比激动：讲得太好了！说得太对了！我都明白了！

为什么许多人回到现实后并没有什么进步？为什么许多人吭哧吭哧学了一年，能力也没什么提升？因为很多人长期沉浸在学习的喜悦中不能自拔，忘了持久而踏实地行动。

这两年，“刷新认知”这个词特别流行，因为“刷新认知”很容易让人产生快感，让人觉得自己每天都在变聪明，这种看法不一定客观。我一直提醒自己：少用自己学到了什么来安慰自己，多用真实的结果来验证自己。

比如对于学写作，听写作课非常重要，不听的话你可能就没有科学的训练方法，但听完之后的行动同样重要。给文章起标题有5个技巧、写故事有3种结构，学会这些内容很容易，只要你智商正常。关键是，你能不能拿那5个标题技巧拆解100个标题；你能不能在取每一个标题的时候，反反复复地想怎么用上这5个技巧；你能不能拿那3种故事结构去不断拆解故事、仿写故事。

如果你能长期做到“刷新认知＋持续行动＋持续反思”，你一定会成为你所在的领域的高手。根据这一点，在2019年做写作训练营时，每一期我们都带着学员做每日练习，由此获得了非常好的口碑。

学习任何知识都是这样：不实践无法出真知。

听了那么多写作课，你有没有写过10万字？

学了那么多公众号运营方法，你有没有自己注册一个？

看了那么多吉他教学视频，你有没有练过100小时？

在知乎上学了那么多公路车知识，你有没有一次骑过100公里？

“穿透过你身体”的知识，才是可以为你所用、真正对你有价值的知识。什么叫“知识穿透身体”？那就是，你汲取知识于万物，处理知识于大脑，再应用知识于万物，知识从你身上走了一遍。

任何行业的顶尖高手都是这么学习的，比如《哪吒》的导演饺子在读大三的时候放弃医学，入行计算机动画（CG），自学三维动画软件（MAYA），学习MAYA 6个月，差不多把MAYA的几大模块囫囵吞枣地学了一遍之后，他趁着大四寒假做了一个短片，借此把零零星星的知识应用于实践，做个归整。

人生所有美好的结果，都不会自然发生

我在前言中提到我有个做滑板文化品牌的朋友。他的工作室之所以经营好几年了却没有多大起色，是因为他没有去刻意改进经营能力，以为只要一直做下去，就能在未来让品牌突然变得优秀起来。

借由他的经历，我想再次强调这句话：人生所有美好的结果，都不是自然而然发生的，而是靠你刻意做出来的。升级认知并不难，实践认知很难，这就是为什么评论家会显得比行动家更聪明。

作为一个公司的老板，我常常会和身边人聊天。即便是一个刚入行的编辑，也能跟我大谈特谈。有的编辑会说，条漫现在很受欢迎，短视频是未来，5G红利要来了，等等，要赶紧布局。

其实我心里明白，大家心里也明白，同行也都明白，但为什么真正开始布局的人很少呢？因为现实是，招个靠谱的内容编辑可能得花两个月，培养得再花两个月。

为什么实践总是这么难？因为实践面对的是现实世界，现实永远是最复杂的。

假设优秀的新媒体编辑占整个行业从业者的20%，看起来招到一个并不难，是吗？不是。

写作方向太多，包括娱乐、财经、电影、金融、政治、育儿等方向。往细处划分，写作方向是“个人成长领域”的优秀编辑一下子又变少了，可能只有那20%里的10%，这样一算是2%。其中写作风格为干货型、调性跟我们一致的，可能又只是其中的10%，这样一算是2‰，少得可怜吧？这还没完，这些人并不是都在北京啊，而是分布在全国各大城市，在北京的可能又只是其中的10%，这样一算是2 。

对于很多事情，大家都能说得头头是道，但真的去做就变得太难了。

我创业一开始是做自媒体，现在是在做公司。在这个过程中，不断有人指导我，有人说“你还是得自己多写原创文章”；有人说“你得多招人、建团队”；有人说“你要多发展业务”；有人说“你要提前布局”……这几个方面的工作我必然都做。但一旦将精力分成好几块，你就会发现，无论哪一块，都有人觉得你做得不够好，谁都能给你指出问题，站在他们的位置上看，就好像你是个傻子。

行动家做的事越多，评论家越容易发现行动家的不足。做事越多，暴露的问题越多，这就是行动家的命。我要是只在公众号上写文章，大家可能都会说我写得好，不会评价别的方面，因为我没做别的。

看别人做事情，指指点点、提提建议太容易了，因为认知到位并不难，做到位是最难的。但是，人生所有的美好结果都需要你行动，需要你做到位。

所以，希望大家能行动起来。这本书我已经尽可能写得易于实践，筛选思维、赛点思维、战略思维、借势思维、原动力思维、成本思维、利他思维、多维思维、专注思维、变量思维、真实思维、结果思维、激励思维、复利思维、环境思维、迭代思维、动态思维、长期思维、周期思维、投资思维、市场思维、品牌思维、作品思维、写作思维、实战思维，基本上在写每一节的内容时，我都会反复结合现实。我做课程好几年，发现很多老师的课程内容很“高大上”，但是不接地气，因为他们不知道怎么将知识应用于现实中，而且很多知识并不符合实际情况。我是普通人出身，从草根走到现在，所以我做课讲究实战，我讲的每一节课的内容基本上都可以落到实处。希望大家可以去逐一实践，升级完认知后，用行动让自己的人生真正变美好。

波兹曼在《娱乐至死》一书中指出：“不管是在口头文化还是在印刷术文化中，信息的重要性都在于它可能促成某种行动。”“人们了解的信息具有影响行动的价值。”

我写作本书的意义也如此。它的价值将最终体现在，升级了你的认知，改变了你的行为，推动了你的行动。祝你每日精进，祝你成长为自己想要的样子。

扫描二维码关注微信公众号@粥左罗



回复“写作”，获取内部专用投稿赚钱资源



天生管理者

注释

[1] 参考资源来自汇盈金股2019年12月发表的文章：《在中国，究竟有多少人月薪过万》。

[2] 指睡一觉醒来就有的收入，你不用去做些什么，收入就会持续增加，也就是我们常说的“被动收入”。

第一性原理

混沌大学创新必修教科书

李善友 著

用第一性原理

跨越非连续性

实现第二曲线创新




中国工信出版集团


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

第一性原理

李善友　著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

第一性原理／李善友著. --北京：人民邮电出版社，2021.1

ISBN　978-7-115-54264-9

I.①第…　II.①李…　III.①第一性质　IV.①B504

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第103053号

◆　　著　李善友

责任编辑　郑婷

责任印制　周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164　　电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：7.5　　　2021年1月第1版

字数：150千字　2021年1月北京第1次印刷

定价：**69.00**元

读者服务热线：（**010**）**81055522**　印装质量热线：（**010**））**81055316**

反盗版热线：（**010**）**81055315**

目录

封面

扉页

版权信息

自序

第一章 第一性原理：任何理性系统的根基性命题

空间性归纳与时间性归纳

归纳结果的可重复性

只能证伪，不能证明

连续性假设是归纳法的隐含假设

求存不求真的阿喀琉斯之踵

演绎法三段论

逻辑比事实更真实

前提的准确性是演绎法的隐含假设

任何系统都有自己的基石假设

不是系统之内，而是系统之外

第一性原理的层级之分

第二章 公理化思维：人类理性思维的顶级智慧

欧氏几何：人类思维的奇迹

一切学问都是证明系统

从《几何原本》到公理化思维

公理化思维的应用

让哲科思维点亮中国的创新者

第三章 破界创新：打破基石，边界外延

破界创新三部曲

破界创新的难点

科学领域的破界创新
IBM和乔布斯的破界创新
成为创新企业家
第四章 组织刷新：使命—战略的破界创新
鲍尔默时代的迷失
纳德拉刷新微软
刷新使命
刷新文化
刷新战略
第五章 第一创新：基于第一性原理进行创新
从归纳创新到演绎创新
基于第一性原理的第一创新
查理·芒格的多元思维模型
人类文化的元知识
埃隆·马斯克的第一创新
第一创新的力量
源自使命的动机
第六章 万物至理：宇宙的终极密码
洞见公理比推导更加困难
理念世界与思想实验
对牛顿力学体系的质疑
两个全新的基石假设
推导出的狭义相对论
用理论定义现实
爱因斯坦的升维
推导出的广义相对论

第七章 从众效应：“真理”的真相
两种真理观
真理符合论
真理连贯论
所有人相信的真
从众效应
逃不脱的乌合之众
认知如何跳出
第八章 批判性思维：我讲的可能都是错的
逻辑三洽
主体性认同
群体信念
批判性思维
不可知论
反共识
后记
返回总目录

自序

2020年，突如其来的疫情是一场灾难，身处其中的每个人都需要反思：我们应该在此时此刻做些什么，才能迎来完全不同的未来？于我而言，这是一个暂停键，让我停下来反思：混沌大学应该做什么，才能更好地帮助中国广大的创业者？

9年前，我弃商从教，起初在中欧国际工商学院讲课，后来创办了混沌大学。这些年里，我主持了7期创业营、4期创投营、3期创新院，听起来做了很多事，其实只做了一件事。我是一个讲课的手艺人，我的理想就是做一门世界级的课程，我将所有的时间、精力都用在讲课这件事上。

创新式生存

疫情之后，每个人、每个组织都回不到过去，所有人都将面临挑战和选择。此时，有一个词非常打动我——创新式生存。

我们突然发现，已经适应的环境突然改变，脚下赖以生存的根基正在坍塌，要想生存下来，只有两条路可以选：一是在原有的基础上，加固即将坍塌的根基，这一条路相对容易一些，这也是大多数人的选择；二是找到新地基。

此时，我想起了英国前首相丘吉尔的一句话：“永远不要浪费一场好危机。”也许脚底的根基坍塌了未必是件坏事，我们可以找到一个更加稳固的新地基，并在新的地基上盖起高楼，所以我称它为“创新式生存”。当然，这可能是一条正确但艰难的路。

在过去，创新是一种奢侈品，只要管理做得足够好，第一曲线足够扎实，就可以从容地开始第二曲线创新。如今，行走在刀刃上的危机感从脚底向上蹿升，创新变成必需品，只有创新才能活下来，面对快速变化的环境以及巨大的不确定性，唯有创新才能帮助我们打赢这场必须打赢的仗。

用哲科思维点亮创新

在过去，我无时无刻不在思考以下两个问题："什么是创新？""我们应该如何创新？"寻找这两个问题的答案，已经成为我余生最大的使命。

当你不知道自己是谁的时候，想一想你的偶像是谁。我的偶像是柏拉图，他说真正的教育不是传授知识，而是唤醒，把大家带到洞穴之外。

公元前387年，40岁的柏拉图失意地回到雅典，建立了柏拉图学园，专门讲授哲学、科学、数学等看似无用的学问。这个学园历时900年，可以说是西方第一所真正意义上的大学。

公元1440年，希腊人普勒托在佛罗伦萨重建柏拉图学园。在黑暗的中世纪，柏拉图的哲学点亮了达·芬奇、米开朗琪罗、拉斐尔，点亮了欧洲，引发了伟大的文艺复兴、科学革命、工业革命，以及后世数不清的变革与发展。

如果再往后看千年，我们不禁要问：哲科思维在今天还重要吗？当代高速的社会发展是否仍然与哲科思维有关？苹果联合创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）说过："我愿意用我所拥有的科技，去换取与苏格拉底相处的一个下午。"这句话也道出了我的心中所愿——学习哲学与科学先哲的智慧在当代社会依然非常重要，尤其是在创新创业领域，而用哲科思维点亮创新，也将是我未来奋斗的主场。

英雄之旅

柏拉图把人类的认识分为4个等级，由低到高依次为：想象、信念、理智和知识。类似地，我将人类的思维分为4层，由低到高依次为：感性思维、理性思维、哲科思维和觉性智慧。我们所学习的一切内容，都是帮助我们从较低的楼层上升到较高的楼层。这种攀登的过程，也是进阶的过程（见图0-1）。

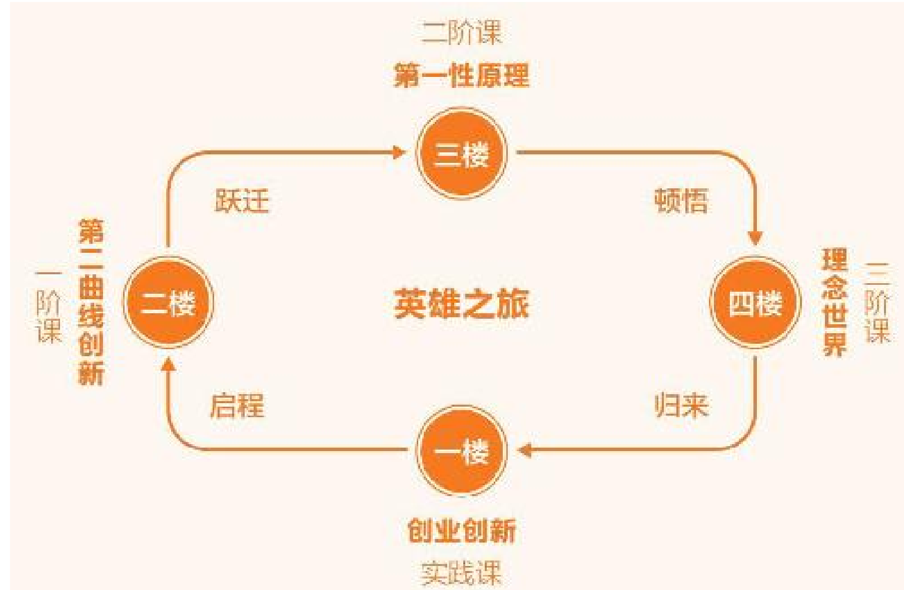


图0-1 英雄之旅

一阶课

在图0-1中，一楼是实践课，混沌大学的一阶课就是二楼，我们称为“第二曲线创新”。这是混沌大学的基础课“创新”，理论源自熊彼特的“创造性破坏”和克里斯坦森的“颠覆式创新”。

熊彼特有一句名言：“你无论把多少辆马车连续相加，也绝无可能出现一辆火车。”他坚信，只有从一条曲线到另外一条曲线的非连续性创新，才能产生经济的十倍速增长。

主流商学院教授的是在同一条曲线之内的管理和运营，但是混沌大学从成立的第一天就专注研究曲线转换的创新方法论。历时9年的研究，我们摘取8个创新思维模型，努力把创新变成一套通用的语言体系，变成可练习、可实践的能力。

“让创新助力每一个人，每一个组织成就不凡。”这是我们的使命之一。

二阶课

三楼是二阶课，我们称为“第一性原理”，这是混沌大学的核心课：哲科思维。课程根基是亚里士多德的“第一性原理”和欧几里得的“公理化思维”。

欧几里得用几条公理和公设，演绎推导出了整个几何学，这是人类思维的奇迹。他影响了西方许多哲学家、科学家、企业家的思考方式。甚至可以说，哲科思维就是工商业文明的底层算法语言。混沌大学是第一个，到目前为止可能还是唯一一个，把哲科思维推荐给中国创新者的学校。

“把哲科思维灯火传薪给中国的创新者。”这是我们的使命之二。

三阶课

四楼是三阶课，我们称为“理念世界”，这是混沌大学的前沿课：根智慧。它还在疯狂生长中，扎根于柏拉图的“理念世界”和乔达摩的“觉性智慧”。科学时代的根本问题是：它成立于一个巨大的黑洞之上，却无人关心这个黑洞到底是什么，每个人只顾快速向前奔跑。今天人类面临的各种问题，都是这个结构性缺陷的表现而已。

人类正在进行一场生死攸关的大竞赛，是奇点临近的速度和人类意识进化速度之间的一场大竞赛。我认为，这是文艺复兴之后最重要的一件事情。

“用智慧铺就一条通往至善的路。”这是我们的使命之三。

从一阶课到三阶课完美地构成了《千面英雄》中所描绘的英雄之旅，从启程开始，经历跃迁、顿悟，最终回到实践，并帮助更多的人一起看到更大的未来。

人人都是创造者

9年中，混沌的同学群体越来越大，我们欣喜地发现，“90后”乃至“95后”等越来越多的年轻人加入其中。关于创新的话题也越来越深入本质、融入日常：

如何找到个人事业的第二曲线？

第一性原理式的思考，如何帮助我突破职场晋升瓶颈？

个人使命如何与组织使命同频共振形成合力？

……

创新学科如同具有能量的春雨，不仅滋养着千万个商业组织，同时也滋润着极富生命力的个体！逐渐地，“创造”这个词从“创新”中生长而来。

如果你是组织的领导者和管理者，你会非常渴望与组织中的每个个体分享创新的心法，让每个个体都成为组织前进的创造者。从“创新”到“创造”，赋能每个人，使之成就不凡。

“人人都是创造者”，正是创新学科走到当下，我们对每个混沌人内心力量的呼应。而混沌大学的创新学科也正基于每个个体都是拥有与生俱来的创造力这一基石假设之上。生逢其时，与你共振，探寻使命。

人，生而追寻意义。疫情过后，尤其如此，此刻，或许大部分人的心中，既心怀劫难后的幸运，又略带惶恐，渴望走向未来的笃定。欢迎你和我们一起走进混沌大学，找到你内在的力量，创造出一个全新的世界。

第一章 第一性原理：任何理性系统的根基性命题

归纳法是通过实践推导结论，把连续性的经验推广到一切时空。然而，并非所有事物都有连续性，固有的思维会让你陷入“归纳法谬误”。打破认知边界，实现第二曲线创新，你需要全新的思维模式——演绎法。但是演绎法必须有一个基石，一个来自系统之外、能够逻辑自洽的元起点。这个元起点既可以称为第一前提、逻辑奇点，也可以称为第一性原理。

在具体讲解第一性原理之前，我们需要先了解一下人类日常生活中常用的两种基本逻辑方式：一种是归纳法；另一种是演绎法。

归纳法是人类最基础、最常见的用“智”形式，这是一种内置在人类基因中的思维定式。人们会从具象的经验中归纳出抽象的知识。在日常生活中，我们通常把这个规律称为“经验”。

演绎法也是我们应当很熟悉的一种思维习惯。按照清华大学吴国盛教授的说法，演绎法是理性思维的主要方式之一。它是一种很奇怪的思维，简单来说，它是一种逻辑自证的学问。只要具备元起点，人们就可以通过演绎法一步一步推演出未来。

归纳法与演绎法是人类主要的两种思维方式，只有了解了这两种思维方式，我们才能进入第一性原理的语境当中，才能知道第一性原理能够在哪些领域发挥作用。

空间性归纳与时间性归纳

在具体讲解“归纳法误区”之前，我们首先需要充分地了解这种思维模式的具体内涵。通常，人们在使用归纳法时，往往会先设定一定的参照。而从人类的思考惯性出发，这种参照往往是空间或时间。

所谓空间性归纳，简单来说，就是人们会默认在某个空间内有效的规律，在其他空间甚至全部空间中也是有效的。就好像一个创业者在某一个区域市场上获得了成功，就会想当然地认为自己在其他市场上也可以取得成功。我们可以用一个更通俗的例子来说明。

如果人们在欧洲看到的所有天鹅都是白色的，在非洲看到的所有天鹅都是白色的，在亚洲看到的所有天鹅都是白色的，那么人们自然就会默认全世界的天鹅都是白色的。

时间性归纳，顾名思义就是人们认为某些在过去的时间里成立的规则，在当前甚至未来的时间里也同样有效。就好比在我们的认知中，太阳总是从东方升起，所以将来太阳还会继续从东方升起。

归纳法是一种把一定时空边界之内的规律推广到所有时间和空间中的思维方式。几千年来，无论是东方人还是西方人，大家默认都会使用这样的思维方式。我们甚至可以说，99%的人类日常知识、经验建立在归纳法之上。

在企业的经营中，实际上也存在很多应用归纳法的例子，尤其是在创业公司中。为什么说创业者最擅长使用归纳法？例如，所有创业公司在融资阶段中都不可避免地要制作商业计划书，而在所有的商业计划书中，必然会存在一条昂扬向上的曲线，无论是用户数的增长、收入的增长，还是利润的增长，等等。这条昂扬向上的曲线背后，实际上隐含着创业者想要让投资人感知到的内容，在当前的空间和时间下，创业公司能够保持持续的增长，那么在未来的时间里，在更加广阔的市场上，创业公司同样会取得更加辉煌的业绩。这背后的思维方式，实际上就是归纳法。

归纳结果的可重复性

归纳法不仅被人类广泛地应用于认知层面，还在科学领域中具有重要的地位。1620年，英国哲学家弗朗西斯·培根（Francis Bacon），在《新工具》[1]一书中首次提到了科学主义的归纳方法，该方法被称为“培根方法”。他认为“科学工作者应该像蜜蜂采蜜一样，通过搜集资料，有计划地观察、实验和比较，揭示自然界的奥秘”。迄今为止，归纳法依然是科学家在进行实验室工作时使用的主要方法之一。

既然是科学，自然要让所有人信服。在科学实验中，科学家通过系统的操作得到某种新发现，他们会通过发表论文的方式告知全世界。但是对于其他科学家来说，这种发现是否成立，还需要一个条件——实验结果的可重复性。

也就是说，这个新发现必须由其他科学家在另外的时空中，按照实验步骤将结果成功重现，才能确保这种发现的有效性。独立的可重复性是科学界检验规律是否成立的重要方法论。如果不能通过验证，实验的成果就无法被学术界认可。

2016年，某大学的基因编辑科研团队，发表了一篇标题为“*DNA-guided Genome editing using the Natronobacterium gregoryi Argonaute*”（DNA指导的NgAgo基因组编辑）的学术论文，声称发现了一种新的基因编辑方法，一时间引起了学术界的广泛关注。但经过其他基因科学家的验证发现，根据该团队公布的实验过程，并不能得到相应的结果。在学术界质疑的声音中，该科研团队不得不承认实验过程存在不严谨的设计，相关论文也被撤回。

只能证伪，不能证明

虽然在科学领域中，归纳法以所谓的“独立可重复性”作为标准，从而确保实验结果的有效性，但这并不意味着，我们通过归纳法总结出来的规律就一定是真实的。

18世纪，苏格兰哲学家大卫·休谟（David Hume）在《人类理解研究》[2]一书中提到了归纳问题，该归纳问题又被称为“休谟问题”。他认为“我们不能以先验的知识证明未来就会和过去一致，因为（在逻辑上）可以思考而出的明显事实是，世界早已不是一致的了”。简单来说，休谟提出的就是所谓的“归纳法谬误”，其实是在强调未来的世界未必与过去或者现在的世界相同，所以在过去或现在有效的规律在未来却不一定依旧成立，即把一定时空边界之内的小概率事件，推而广之为整类事物超时空所共有的规律。其实，人类所犯的很多错误都是源于把边界之内的规律不恰当地推到了边界之外。

还是以我们之前提到的天鹅的认知问题为例，我们在欧洲看到的天鹅是白色的，在非洲看到的天鹅是白色的，真的就意味着所有的天鹅都是白色的吗？答案当然是否定的，因为在澳大利亚，还分布着少量但确实存在的黑天鹅种群。

归纳法谬误说明了一个可怕的事实：在过去的几千年里，我们一直在使用甚至在未来会继续使用的思维模式并不能准确地诠释事物背后的规律。即使所有前提都是正确的，我们也无法确保总结得到的结果一定为真，而独立可重复性验证规则的存在，只能用来判断归纳结果是否存在问题，却无法验证结果的正确性。换句话说，归纳法的结论就是等待被推翻的假说。

就像英国哲学家卡尔·雷蒙德·波普尔（Karl Raimund Popper）所说的那样，科学理论和人类所掌握的一切知识都是推测和假想，人类在解决问题的过程中不可避免地掺入了想象和创造，从而使问题能在一定的历史、文化框架中得到解答。人们只能依靠仅有的数据提出这一科学理论，然而，又不可能有足够多的实验数据证明一条科学理论绝对无误。在此基础上，波普尔得出了科学的第一大特性——可证伪性，即有可能被证明是错误的那个学问才是科学。如果一个学问永远不可能被证明是错误的，那么这个学问就不是科学。

总而言之，归纳法只能证伪，却不能证明。

连续性假设是归纳法的隐含假设

我相信，大多数人在了解归纳法之前，都会认为在之前的生活中了解到的知识都是真理，归纳得到的规律都具有一定的指导意义。这种现象在创业者身上尤其常见，因为能够成为创业者的人，自信是必备的个人特质之一。而过于自信的人，往往会对自己的认知格外信任。

除此之外，更加真实的原因是人们总是下意识地忽略或默认推论过程中的隐含假设。所谓隐含假设，就是推论在逻辑层面的大前提。在固定的时空中，忽略已经经过验证的前提去推导结果，在某种程度上来说是行之有效的。但在涉及时空转换的归纳思维当中，时间性归纳法的隐含假设是未来和过去一样；空间性归纳法的隐含假设是一个地区与另一个地区的特性相同。这两种隐含假设虽然也经过验证，但是用归纳法总结出来的规律。

所以，推翻一个结论，不要从结论入手，而是要从它的隐含假设开始，如果根基的隐含假设不成立，结论自然不成立。这也是辩论高手的常用方法，从基石和结构切入，不要从内容入手。

在我们过去的经验里，太阳总是从东方升起，所以我们想当然地认为，将来太阳会继续从东方升起。这种想当然，来自我们的潜意识，默认了未来与过去一样的隐含假设。但未来与过去一定一样吗？关于这个问题，我相信大多数人的证明方式是这样的，因为今天与昨天一样，昨天与前天一样。所以，在我们的经验里，未来总是和过去一样。实际上，我们只是在使用归纳思维证明这种隐含假设是正确的。而归纳法只能证伪，不能证明，所以我们自认为合理的隐含假设，只不过是时空上的连续性假设。

在著名的科幻作品《三体》[3]中，作者刘慈欣描绘了一个地球与宇宙中其他文明斗争交流的宏大未来，其中主要的线索就是地球与想要占领地球的外来世界“三体”文明之间的战争。

在全书的第二篇章“黑暗森林”中，刘慈欣描绘了这样一个场景：作为“面壁者”（地球对抗三体人的领袖）之一的罗辑教授，在傍晚时分，带着自己的孩子到与三体文明联结的信号塔下面去玩耍。与罗辑联结的三体人问他：“为什么太阳要落下了，你的孩子却不害怕呢？”罗辑回答道：“因为孩子知道，明天太阳还会升起。”

虽然这种回答对于地球上的人来说再正常不过，但对于绕着三颗恒星不规则运动的三体星球来说，第二天是升起一个太阳，还是两个、三个，或者是根本没有太阳，这些都是完全不知道的。所以，在我们看来

如同真理的规律，在其他时空中，并不一定成立。

虽然科幻作品中描述的未来世界并不一定为真，但至少说明了一点，连续性假设是归纳法得以形成的隐含假设，它是归纳法得以形成的前提性假设，而连续性假设并不是归纳法本身能够证明的。我们需要的证据是我们要证明的对象，从逻辑层面来看，我们根本没有办法证明连续性假设，这是一个无限循环的悖论。

连续性假设不是一个逻辑推理的结果，而是一个非逻辑的武断，它是一个默认正确的隐含假设，而不是必然正确的知识。所以，休谟说太阳从东方升起只是一个假设而已。

德国哲学家伊曼努尔·康德（Immanuel Kant）说过，“哲学家的事业在于追究所谓自明的东西”。如果你有机会从固有的思维模式中跳脱出来，你会发现生活、工作中很多所谓自明的东西，其实都是假设。打破固有的思维模式，往往会发现一个全新的认知边界。

求存不求真的阿喀琉斯之踵

既然作为归纳法得以形成的隐含假设——连续性假设从逻辑上无法证明它，那么是不是就意味着人类一切建构在经验归纳之上的知识都不成立呢？休谟说，所有建立在经验归纳法之上的知识都不叫知识。如果单纯从这个论断本身出发，这种说法是准确的，但从生存的角度思考，归纳法又是不可或缺的。

假设我们想要问“天鹅究竟是什么颜色”这个问题，找到一个符合真理标准的答案，那么我们就需要去统计全世界所有天鹅的数据，不仅是现在的天鹅，还包括过去和未来的天鹅。这已经不是工作量的问题，在人类的科学技术达到足以跨越时空之前，这个问题几乎不可能找到真正的答案。但这又有什么关系呢？天鹅是黑色的还是白色的，抑或是其他颜色的，对于我们的生活并没有太大的影响。当人们把小样本的天鹅，归纳为一个规律，这里固然有损失性，但是可以得到一个暂时正确的结论。

所以，针对这种问题，人类进化出一种合理的认知习惯，即用较小的认知成本获得维护我们生存所需要的信息量。人们之所以会这样做，是因为这样才能在付出最小成本的前提下，获取相对正确的知识，所以归纳法不能得到真理，但可以帮我们生存下来，或者暂时性生存下来。这就是人类的最小作用力原理。

为此，人类在知识的获取和传授过程中，通常都是默认未来不会变化，节约大脑的预算空间，从而用较小的能量消耗，维持了生存所必需的认知能力。就像我的老师、自由学者王东岳先生所说的那样，“你必须将上述结论作为有效证明且武断地接受下来，否则，你将陷入永无所知的困境。从本质上讲，知识在一定时空边界内帮助我们得以求存，但它并不能帮助我们得到这个宇宙、这个世界的真相是什么。它是根本做不到的”。尽管现阶段的所谓知识并不是真理，但它对于维护我们的生存足够了，这就叫“求存不求真”。

尽管求存不求真的思维模式保证了人类当前的生存，但也留下了致命的缺陷。任何归纳法都有时空边界，一旦越过边界就会遭遇非连续性节点，原本成立的规律立即失效。但人类的认知具有连续性和局限性，人类不但总是忽略边界的出现，而且在跨越边界之后，仍然会习惯性地

以原有的规律去衡量事物，这就是所谓的“人类思维的阿喀琉斯之踵”。

对于很多最初接触归纳法哲学理论的人来说，这种问题看起来更像是一个无足轻重的抬杠式问题。必须承认，我第一次从《世界观》[4]一书中看到这种理论时，我也觉得无可厚非，没有任何实际意义。后来，随着人生经历的逐渐丰富，我才发现，这或许是人类一切人事兴衰的根基性原因。

回到商业场景中，管理者通常都是基于经验预测未来，因为我们相信过去和未来之间存在连续性。对管理者来说，经验是决定经营效果的重要因素；对员工来说，经验是决定工作能力的关键指标。

这种认知仿佛已经成了行业的共识，所以越来越多的企业在提拔管理者和招聘员工的时候，会以经验作为主要的考查项目。但几乎没有人去深究过，经验的指导意义真的可以贯穿一家企业发展的始终吗。

实际上，在“过去的经验在未来依然有效”这个命题下，隐藏着未来与过去一样的时间维度连续性。当产业周期缓慢变化时，企业所处的产业周期即为连续性，在这种情况下，归纳法的确是最有效的管理思维——极小的消耗，带来极快速的产出。在这种情况下，通常可以根据过去的趋势和平均值预期未来，每年做的年终预算就是如此。但是市场产业并非总是连续性的，当企业的发展跨入新阶段或者行业市场发生了质的变化时，企业就会面临跨越非连续性的问题。这时用原来归纳法思维总结出来的规律指导未来，不但毫无益处，反而有害。这就是我们经常提及的第一曲线与第二曲线转换的问题。

而且，当企业的发展发生重大改变，第二曲线和第一曲线存在非连续性时，在原有业务曲线中经验丰富的员工，在新的业务曲线中往往表现得拙劣。因为他们身处体系之内，被连续性假设裹挟，根本无法摆脱思维惯性对自身的禁锢，如同我们不能抓着自己的头发把自己抓起来一样。站在归纳法之内，无法摆脱连续性的隐含假设，这就是所谓的“当局者迷”，所以我们需要学习更高维度的思维模型。

演绎法三段论

既然归纳法无法在非连续性的时空中确保其有效性，那么我们在从第一曲线跨越到第二曲线的时候，自然需要另外的思维模式作为指导，我认为这种方法就是演绎法。

演绎法不是我们熟悉的思维方式，并且需要有一定的思考能力。归纳法是将眼睛看得到的事实归纳为规律，基本上用的是感性思维，而演绎法是理性思维的主要用智形式。

演绎法起源于古希腊的演绎知识，是一种根据元起点利用正确的逻辑推导出新知识的思维方式。其实，不仅是演绎法，今天的许多科学都启蒙于古希腊文化。如果不是古希腊的一众先贤创立并发展了哲学，科学的诞生与发展也无从谈起。而在古希腊哲学中，最基础的用智方式就是演绎知识。

古希腊的哲学家和科学家相信，世界上始终存在一个必然正确的元起点，从这个元起点出发，通过逻辑性的推导，人们就可以获得新知识。但是，为什么古希腊的哲学家会相信元起点的存在呢？被誉为希腊三贤之一的柏拉图（Plato）对此是这样解释的，他认为知识就是回忆，即真正的知识是本来就有的，你只要把它回忆起来，以它为元起点就能推导出全部的新知识。柏拉图的这一思想为演绎法奠定了基础，但没有提出具体的推导方法，这部分工作是由他的学生，即同样作为希腊三贤之一的亚里士多德（Aristotle）来完成的。

可以说，亚里士多德是西方世界观的奠基者。在哲学领域中，但凡提到“哲学家”这个词，大多数人首先会想到的就是亚里士多德。他以一己之力建立了“逻辑学”这门学科，对今天的科学研究产生了巨大的影响。毫不夸张地讲，逻辑学堪称其他所有科学的语言。亚里士多德在逻辑学方面有一个重要的特性表述——必然的导出。

简单来讲，亚里士多德认为，从一件事物推导出另一件事物，中间存在一个必然的导出，而这个导出的过程就是所谓的逻辑。根据这种认知，亚里士多德创造了演绎法中的经典句式，即我们常见的三段论。

三段论，顾名思义有三个组成部分，大前提、小前提和结论。在大前提和小前提正确的基础上，结论必然成立。我们可以用一个经典的三段论句式来说明。

所有的人都会死，
苏格拉底是人，
所以苏格拉底也会死。

在上面的三段论中，如果大前提和小前提是正确的，那么第三句结论一定为真。与归纳法相比，演绎法的一大优点恰恰是可以保真，而使用归纳法时，无论前提多么正确，做多少实验去验证，也不能保证结论一定为真。

逻辑比事实更真实

从形式上来说，归纳法与演绎法都是通过前提推导结果，为什么归纳法只能证伪，不能证明，但演绎法可以保真呢？

其实原因很简单，在演绎法的推导过程中，存在一个重要的准则——逻辑正确。也就是说，我们从A推导出B，中间的过程必须符合正确的逻辑。甚至古希腊人认为从A事物到B事物之间的逻辑才是实体，而A、B这两个事物不一定是实体。

关于演绎法和归纳法之间的争论由来已久，争论的核心就是逻辑与实践的关系，是逻辑引导实践，还是实践引导逻辑。换句话说，这个问题涉及逻辑是真实的，还是实践是真实的。关于这个问题的答案，我们可以从历史中获取。

东方古老文明的本质是技术和艺术，而技术和艺术是建立在实践操作之上的，实践操作在先，经验总结在后，这是典型的归纳法。换句话说，这是一种运行在操作上的试错法，俗话说“实践出真知”，这就是东方人思维的原型。我们相信实践第一，真知第二，真知建立在实践之上。

与以实践引导真知的归纳法不同，起源于古希腊对哲学和科学思考的演绎法思维模式更倾向于相信逻辑假设在先，实践检验在后。

在实际操作过程中，我们可以先用一个抽象的理论假设来指导未来的生活和工作，然后用未来的实践结果来检验这个理论是否成立。这种思维方式的缺点是速度慢，想要找到一个深刻的抽象理论并不是一个简单的过程。但其优点也非常明显，根据这种思维模式确认出来的理论，往往具备可迁移性，只要在逻辑上成功地推导出一个共同的抽象概念，与此相关的所有具象问题就都可以解决。

例如，在伟大的英国物理学家艾萨克·牛顿（Isaac Newton）之前，世界上并没有“力学”这个概念，大家都是在日常经验中，从一些与力和运动相关的事物去揣测。而牛顿提出$F=ma$（力的大小＝物体的质量×加速度）这一公式之后，与力相关的问题一下子全部迎刃而解。在这之后，英国的发明家詹姆斯·瓦特（James Watt）把力学基本原理应用于蒸汽机的发明制造中，由此引发了第一次工业革命。工业文明由此诞生。

对牛顿而言，他并没有解决任何实际问题，他提出的力学公式也不是从蒸汽机发明和改善的经验中归纳出来的。他只是发现了一个抽象的

逻辑，然后帮助后世的人们解决了大量的力学问题，这就是演绎法思维模式的力量。

当然，对于已经习惯了东方思维的我们来说，想要快速地接受西方哲学家所说的，逻辑比事实更真实，只要逻辑成立，事实一定成立的思维模式，并不是一件容易的事情。毕竟，让人们相信看得见、摸得着的东西并不一定是真实的，但看不见、摸不着的逻辑一定是真实的这个道理，听上去有些天方夜谭。

所以，大家到混沌大学来学习，首先要转变思维。思维方式转变之后，你会发现，自己的思想境界会有一个质的飞跃，我们称之为“启蒙”。

我的启蒙得益于当年在斯坦福大学求学期间，有幸听到美国华裔物理学家、中国科学院外籍院士张首晟教授讲课。有一次张首晟教授讲到，所有大科学家都用演绎法。当时尚不了解演绎法思维的我，提出了这样一个问题：既然大科学家都用演绎法，那么为什么还会有那么多在实验室里做研究、做实验的科学家？张教授回答说，这些实验室研究都是为了验证大科学家提出的假设而准备数据。也就是说，大科学家提出一个理论假设，然后很多科学家在实验室中做实验，通过实验验证这个假设是否为真。

所以，什么是混沌大学的味道？混沌大学相信本质思考，相信逻辑和必然的导出，相信逻辑比事实更真实，这就是混沌大学的味道。

在了解了归纳法与演绎法之后，我想问大家一个问题：对创业者来说，创业需要演绎法还是归纳法呢？

我相信大多数人会选择归纳法，通过实践获取经验，然后将经验推广、扩大。实际上，如果企业的发展始终沿着第一曲线不断进步，归纳法确实有效。但在现实中，所有成为顶尖企业的公司，几乎不存在凭借一条曲线持续发展的情况。企业在从第一曲线向第二曲线转换的区间，也就是我命名为创新的领域的时候，需要的就是演绎法，即大胆提出假设，并用实践去验证。

前提的准确性是演绎法的隐含假设

第一性原理是哲科思维中的重中之重，因为如果没有第一性原理，所有理性系统的建立就都无从谈起。在不同的系统中，第一性原理存在的形式也有所不同。在科学领域，科学家总是把第一性原理称为第一因；在哲学领域，哲学家常常将第一性原理与逻辑奇点画上等号。但无论是在什么系统中，第一性原理作为系统的根基性命题的地位始终都无法被撼动。

从第一性原理出发，我们可以演绎推理出系统中各种各样的上层建筑。而根据不同层级的第一性原理，我们也可以在不同层级的系统之间建立紧密的联系。虽然第一性原理通常隐藏在系统之外，但它为系统的进步提供了源源不断的根基性动力。

虽然演绎法思维可以从逻辑的维度高效地解决某个领域的全部问题，但演绎法有一个结构性的问题——不能证伪。

在演绎法推导的过程中，只有前提正确，结论才能正确。但是，我们如何确认前提是正确的呢？归根结底，演绎法的前提来自归纳法，所以演绎法终极无效。举例如下。

所有的人都会死，
苏格拉底是人，
所以苏格拉底也会死。

在这个命题中，前提是所有人都会死。挑战在于，凭什么说“所有人都会死”？回答这个问题，我们只能从记忆、经验的角度总结出世界上没有长生不老之人这一观点，以此验证这个前提的正确性。因为作为前提的认知来自归纳法，而归纳法是不能保真的，所以我们也无法判定演绎法推导出的结果的正确性。

在三段论演绎法中，只有前提正确，才能保证结论正确。从这个角度来说，演绎法的隐含假设就是前提。演绎法的价值在于其可保真性，实际上，可保真性取决于前提为真，而来自归纳法的前提不能确定为真。所以，使用演绎法的关键在于确保前提的正确性，即前提不能来自归纳法。

这时有且仅有一条路，即三段论的前提如果不能来自归纳法，就必须来自一个更高链条的演绎推理所推导出的一个结论。在一般情况下，在一个更大的系统中，经过演绎推理推导出的一个结论，对于包含在大

系统中的子系统而言，可以把这个结论继承过来作为新推论的大前提，同时可以保证这个大前提为真。

这时，问题又来了：我们怎么能保证在大系统中演绎法前提的确定性呢？同样的道理，这个前提不能来自归纳法，所以我们只能从更大范围的系统中找到一个演绎推理的结论，将它继承过来作为三段论的前提。

当然，演绎法的链条不能无限地倒推下去，最终必须有一个基石，即一个能够自确定的元起点——第一性原理（First Principles）。

任何系统都有自己的基石假设

早在2300年前，亚里士多德认为，在每一系统的探索中，存在第一原理，它是一个最基本的命题或假设，不能被省略或删除，也不能被违反。这里的“第一原理”[5]，就是我们所说的第一性原理。

在哲科思维中，有一个最底层、最根基性的算法公式：

第一性原理＋演绎法＝＝＞理性系统

也就是说，依据已经给定的某个第一性原理，加上演绎法的推理方式，我们就可以把系统之内的其他所有命题推理出来。换句话说，任何理性系统内部都是用演绎法来推论的，而推论必须建立在第一性原理之上，我把它画成一个模型（见图1-1）。这里我把第一性原理放在理性系统之外，它是系统的大前提，由它加上演绎法，推出整个理性系统。

需要提醒大家的是，这里有一个非常重要的“单向性法则”[6]。第一性原理是一个直接给定的且可以自确认的元前提，而不是在这个系统中推理出来的结果。

理性系统
（演绎法）

第一性原理

图1-1 理性系统与第一性原理

对于理性系统而言，第一性原理就像深埋地下的地基，人们通常只能看见地基之上的楼层，而忽略地基的存在；但地基又是如此重要，因为只有地基越深，大楼才能建得越高、越稳固。这就是第一性原理传达的含义。

第一性原理的特性有很多种不同的表达方式。它是系统之外的，既是自确定的，也是元起点，对应我们在中学学到的概念“公理”；它是基石假设，是整个推理过程中的第一因，又被称为逻辑奇点等。如果深究，这些不同的描述确实存在一定的区别。但对于我们在生活、工作中的实际应用来说，这些区别基本上可以忽略不计。针对不同的表达角度，第一性原理在实际应用中的含义也不尽相同。但在实际应用的过程中，对我们而言，只要是决定系统的元前提，我们都可以称之为第一性原理。

关于第一性原理的基石特性，在科学和哲学领域中都有着广泛的认知基础。科学家认为，爱因斯坦的广义相对论是用于描述宇宙演化的正

确理论。在经典广义相对论的框架里，霍金和彭罗斯证明了，在一般的条件下，空间 - 时间一定存在奇点，最著名的奇点就是黑洞里的奇点和宇宙大爆炸处的奇点。在奇点处，所有定律以及可预见性都将失效。奇点可以被看作空间时间的边缘或边界。只有给定了奇点处的边界条件，才能由爱因斯坦方程得到宇宙的演化。由于边界条件只能由宇宙外的造物主给定，所以宇宙的命运就操纵在造物主的手中。这就是从牛顿时代起一直困扰人类智慧的第一推动力的问题；而在哲学领域，也有着追究终极的概念，当我们不断地向系统的源头追溯时，总能找到答案。无论是第一动力因，还是追究终极，从本质上来说，它们都属于基石假设，或者说第一性原理。

不过，受限于人类当前的认知水平，我们很难准确地找到所有系统最终的元起点。

在西方社会中，受到宗教信仰的影响，第一因往往是以“上帝”之力的形式存在的。之前我在斯坦福大学旁听过一门哲学课，老师讲到任何事情都有原因，原因也还要有原因，所以就形成了因果链。而因果链不能无限倒推，所以最终必须找到一个第一因。这个第一因必须是唯一因，它生发出所有其他原因，同时还生发了自己，这个第一因就是“上帝”。在这里，我们给“上帝”这个名词加上了引号，其未必是宗教意义上的上帝，而是代表万物的起点。

中国古代的思想家、哲学家老子，曾经提出“道生一，一生二，二生三，三生万物”的说法。这里所谓的道，其实就是道家思想的基石假设，也可以说是第一性原理，在道存在的前提下，我们才能推导出有关道的一切认知及学问。

让我们将目光再一次投向科学领域。在宇宙学领域，如今几乎所有的科学家都相信宇宙起源于宇宙大爆炸，但是在大爆炸之前，宇宙还存在另外一个状态——奇点。那么，奇点是什么呢？关于这个问题，科学界至今也没有给出一个标准答案。人们只是笼统地将其描述为“宇宙引力大坍缩灭亡的零维空间的点，也是宇宙大爆炸诞生的零维空间的点。在奇点，宇宙没有空间，宇宙的半径趋近于零。奇点是一个密度无限大、热量无限大、温度无限高、压力无限大、时空曲率无限大、体积无限小的‘点’”。因为宇宙处在奇点状态时，没有光，没有任何信息，但它确实存在，所以宇宙大爆炸并不是第一性原理，宇宙大爆炸理论的元起点，即这个被叫作奇点的假设才是元起点。虽然我们现在并不能准确地描述奇点究竟是一个什么样的事物，但所有人默认其成立，所以我们只能接受它作为整个宇宙起源的元起点。从这个角度来说，这个奇点不就是整

个宇宙起源的第一性原理吗？

不是系统之内，而是系统之外

在这里我们要特别注意，很多人在理解第一性原理时，经常会将其误解为系统的中心思想。实际上，第一性原理并不是系统的中心思想，而是这个系统之外、之前的一个元前提。

比如，在“所有人都会死，苏格拉底是人，所以苏格拉底也会死”这个命题中，第一性原理位于元前提（所有人都会死）的位置，而不是小前提（苏格拉底是人）或者结论（苏格拉底会死）的位置。

根据“简一律”[7]，我们知道每一个理性系统[8]都可以简化为一个根本原则，实际上，这个中心思想并不是第一性原理，而是来自第一性原理。简单来讲，中心思想是在系统之内的，是由第一性原理加上演绎法推导而出的。

比如在商业层面，一家企业的商业模式是其经营的中心思想，但一定不是其第一性原理，商业模式得以形成的基石假设才是第一性原理。同样的道理，公司发展的战略并不是企业经营的第一性原理，战略得以形成的基石假设才是。

又如，牛顿经典力学的中心思想是$F=ma$，但它的第一性原理是惯性假设和引力假设。惯性假设和引力假设加上演绎法，可以推导出力学公式$F=ma$；德国物理学家阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）提出的相对论，其中心思想是$E=MC^2$（能量＝质量×光速的平方），实际上，这个公式来自光速不变和相对性原理的假设。所以光速不变和相对性原理是狭义相对论的第一性原理，在这个基础上，加上演绎法就能推导出$E=MC^2$。

如果用更加贴切的词来表示第一性原理，那么“第一前提”或“逻辑奇点”会更加合适。我们将“First Principles”直接翻译成第一性原理并不完全准确，会让人产生不必要的误会，所以把第一性原理当作系统大道至简的原理。

第一性原理在商业领域有什么作用？答案是找到那个“一”。在战略选择时，第一性原理的思维方式通常更加简洁有力，不在细枝末节上用功，找到那个“一”，注入所有的力量，比如亚马逊的“一”是“客户”，乔布斯的“一”是“产品”，用“一”统领其他要素，驱动企业增长飞轮，撬动战略杠杆[9]。

第一性原理的层级之分

在演绎法中，大系统的中心思想可以作为小系统的第一性原理，这意味着第一性原理是有层级之分的。

对于牛顿而言，$F=ma$ 是他在惯性假设和引力假设的基础上推导得出的中心思想。而对于我们这些后来的使用者来说，我们完全可以把 $F=ma$ 当作第一性原理，用这个公式推导、解决其他的经典力学问题。比如，在第一次工业革命中，瓦特就是把牛顿经典力学公式$F=ma$ 作为第一性原理，将其应用于蒸汽机的发明制造中，从而推导出了改良蒸汽机的方案，引领了大工业时代的到来。

同样的道理，在爱因斯坦的狭义相对论中，$E=MC^2$ 是在光速不变和相对性原理假设的基础上推导而出的中心思想结论。但对于后来直接使用狭义相对论的科学家而言，$E=MC^2$ 就是第一性原理，通过公式加上演绎法，我们可以推导出狭义相对论相关的所有命题。

所以，系统之间是有层级之分的，最简单、直接的划分方式就是“母系统”和“子系统”。某一个系统的第一性原理，既可以是一个不证自明的元起点，也有可能是一个更大的母系统的中心思想，作为子系统的第一性原理。从系统的维度来说，每一个系统都有自己的第一性原理，所以不同系统的第一性原理之间也有层级之分。但从实际应用的角度出发，我们没有必要去找到那个终极的第一性原理，所有比我们想要推导的理性系统范围更大、层级更高的母系统，其中心思想或者推导结论都可以作为子系统第一性原理的来源。

实际上，每一个系统都有自己的适用范围，相应地，第一性原理也有自己的作用范围，几乎没有任何一个第一性原理是放之四海而皆准的。与此同时，我们也要强调，每一个系统并不是只有一个元前提，在很多情况下，有可能两个或者两个以上的第一性原理支撑了同一个理性系统。实际上，第一性原理在西方的哲学体系中是一个复数词——First Principles。所以无论是爱因斯坦的相对论、牛顿经典力学定理，还是达尔文的进化论，其实都有2~3个第一性原理作为支撑。所以，大家也不要被“第一”这个词误导。

总而言之，“道生一，一生二，二生三，三生万物”。问问自己的“一”是什么？只有找到并践行属于自己的“一”，我们才能很幸福、很笃定、很踏实地生活和工作。

[1] 弗朗西斯·培根. 新工具[M]. 许宝骙，译. 北京：商务印书馆，1984.

[2] 大卫·休谟．人类理解研究[M]．关文运，译．北京：商务印书馆，1997.

[3] 刘慈欣. 三体[M]. 重庆：重庆出版社，2010.

[4] 理查德·德威特．世界观[M]．孙天，译．北京：机械工业出版社，2018.

[5] 郎为民．埃隆·马斯克：颠覆，岂止于特斯拉[M]．北京：化学工业出版社，2016.

[6] 从第一性原理可以推至其他所有命题，而其他命题无法推导出第一性原理。

[7] 任何理性系统，最后都可以简化为一条基本原理，也可被称为“第一性原理”。如果不能找到“简一律”中的那个“一”，再多的分析也仅是在现象层面的分类归堆而已。

[8] 与感性系统对应的是理性系统。

[9] “战略杠杆”相关内容，请参看本人所著的《第二曲线创新》（第2版）。

第二章 公理化思维：人类理性思维的顶级智慧

有时候，逻辑推导过程比最终结果更重要。我们需要培养公理化思维，以第一性原理为根基，运用逻辑去找到超出我们认知极限问题的答案，进而建立其他理性思维体系。

过去几年中，给予我最大启发的概念就是第一性原理，从某种程度上讲，我们可以把“公理”看作第一性原理在实际生活中的一种表现形式。实际上，公理化思维就是人类在生活和工作中，以公理或第一性原理为根基，运用逻辑思维去推理，并建立其他理性思维体系的一种方式。无论在科学领域还是在商业领域，公理化思维的应用都要比发源于哲学的第一性原理具备更强的可操作性。

公理化思维方式对后世科学的发展产生了深远的影响，笛卡儿、康德、牛顿、爱因斯坦等这些影响了现代世界走向的大家，几乎都受益于此。比如，我们前文提到的牛顿力学建立在惯性假设和引力假设之上，爱因斯坦的狭义相对论建立在狭义相对性原理和光速不变原理之上；同时，牛顿力学、狭义相对论作为第一性原理，又指导了现实系统的运转，如瓦特把牛顿力学引入对蒸汽机的改良过程中而引发了第一次工业革命一样。公理化思维蕴藏着巨大的力量，这也是理论的力量，请大家充分相信理论。

欧氏几何：人类思维的奇迹

“公理化方法”最早是作为一种数学方法出现在欧几里得（Euclid）的《几何原本》中，实际上，这并不是欧几里得的本意。

说到欧几里得，大多数人的第一反应是他是一位数学家或者几何学家，其实这是我们对欧几里得最大的误解。实际上，欧几里得最重要的身份是哲学家，他之所以会开创“几何”这门学科，也是为了创造一种哲学思考的工具帮助自己更加深入地研究哲学。

作为一位哲学家，欧几里得最早提出了公理化思维，他在《几何原本》中运用形式逻辑的方式，建立了一套从公理、定义出发论证命题得到定理的几何学论证方法，从而形成了一个严密的逻辑体系——几何学。

说到这里，我们需要先解释一下公设和公理的区别，因为在近代之后的数学学科中，对于公设和公理不再明确区分，而是全部默认为公理。实际上，欧几里得在开创几何这门学科时，对作为基石假设的公设和公理是区分设置的。其中，公设有5条。

欧几里得几何学的5条公设[1]：

1.由任意一点到另外任意一点可以画直线。

2.一条有限直线可以继续延长。

3.以任意点为中心及任意的距离[2]可以画圆。

4.凡直角都彼此相等。

5.平面内一条直线和另外两条直线相交，若在某一侧的两个内角的和小于二直角的和，则这二直线经过无限延长后在这一侧相交。[3]

同时，公理也有5条[4]：

1.等于同量的量彼此相等。

2.等量加等量，其和仍相等。

3.等量减等量，其差仍相等。

4.彼此能够重合的物体是全等的。

5.整体大于部分。

虽然我们现在将公设和公理归纳为同一类事物，事实上，欧几里得认为“公理本身是自明的，公设没有公理那样自明，但也是不加证明而承认其真实性的”。所以，他才提出“公理适合于一切科学，公设是几何所

特有的”这种说法。

在欧几里得的几何系统中，公设和公理是无法通过既有的知识证明的，我们只能默认它们是不证自明的第一性原理。比如，欧氏几何的第一公设“由任意一点到另外任意一点可以画直线”，以及第一公理“等于同量的量彼此相等”，这些都是正确的“废话”。作为几何系统的元起点，现阶段我们几乎不可能从逻辑的角度去证明这些公设和公理的正确性，所以只能默认这些公设和公理是必然正确的。

此外，除了5个公设和5个公理，欧氏几何中还包括23个定义，诸如点、线、面的基础定义。5个公设、5个公理，再加上23个定义，欧几里得通过演绎法的推导，一共推出了48条定理和467个命题，而这些内容最终构成了平面几何系统，并且一直沿用至今。

从被欧几里得创造出来到今天，平面几何系统已经被应用了两千多年，在这个过程中，科学家和数学家一直想要完善这个系统。最终人们发现，在平面和三维空间中，这个系统貌似已经饱和，已经穷尽了平面几何这个维度的所有内容。

所以，迄今为止，我们使用的依然是当初的欧氏几何，而同时期，古希腊学者在科学上探索得出的结论，后来几乎都被证明是错误的。从这个角度讲，欧氏几何堪称人类思维的奇迹。

一切学问都是证明系统

德国的思想家、哲学家弗里德里希·恩格斯（Friedrich Engels）说过，“数学上的所谓公理，是数学需要用作自己出发点的少数思想上的规定”。换句话说，数学这门学科是在公理的基础上，通过逻辑推导而得到的，比如欧氏几何。

如果我们把欧几里得在5个公设、5个公理和23个定义的基础上推导得到平面几何系统的过程进一步拆解，就会发现，从基石假设推导出完整系统的过程中还存在一个重要的环节——逻辑的推导。

古希腊的哲学家认为，在理性系统中，只有推导出某种事物的逻辑为真，这个事物才是真实存在的。实际上，逻辑推导的过程就是用基石假设去证明某些命题准确性的过程。也就是说，所有学科实际上都是一个证明系统。关于这一点，我觉得王东岳老师有一句话总结得非常到位，他说：“一切学问都是证明系统，但凡没有证明的东西都是虚假的东西。”

正是因为一切学问都是证明系统，所以在一些理性学科中，我们会发现，人们对逻辑推导过程的重视甚至超过了对最终结果的重视。

比如，我们在中学阶段都见过一种几何问题，大致的意思是：给定一条线段AB，然后要求在线段AB上画出一个等边三角形。这个问题并不难解决，只要给我们一个圆规就可以。首先，以AB为半径，以A为中心，画一个圆；然后以B为中心，以BA为半径，再画一个圆。两个圆相交两点，取其中一点（C点），连接A、B、C 3个点就画出了一个等边三角形（见图2-1）。

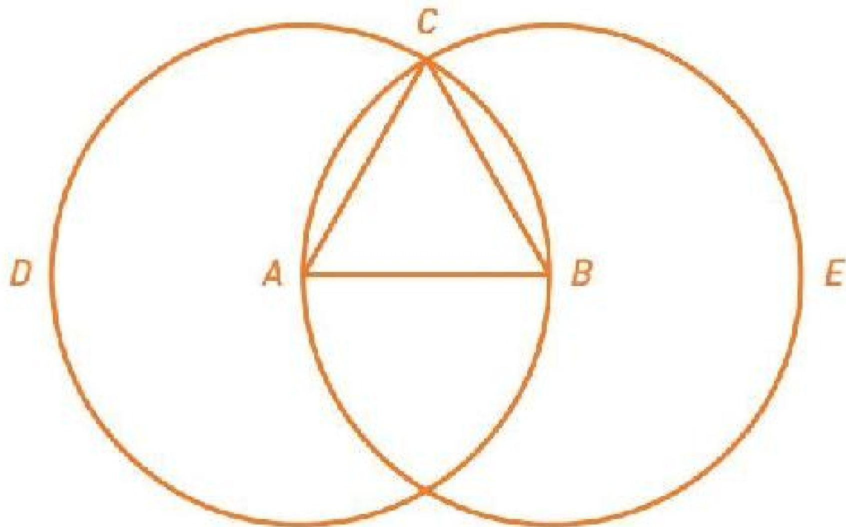


图2-1 给定一条线段AB，画出一个等边三角形的解题思路

虽然大多数人都了解这个操作方法，也可以用其他方法画出这个等边三角形，但是，当这种类型的试题出现在试卷上时，答题的要求不会只让我们画出这个等边三角形，同时还会要求写出推导过程。

我们常说“微言大义”这个词，意思是说用一句简练的话表达深刻的道理。但是在哲学语境中，我们强调的是假设与证明，即便是一句极度简练的话，我们也必须经过逻辑推理证明其有效性，否则就不是微言大义，而是虚假命题。

再回到我们之前讲的一句话，亚里士多德以一己之力建立了逻辑学，他认为逻辑的第一根本特征叫作“必然的导出”。从命题1到命题2中间推导的过程，叫作“逻辑”。而一个理性系统，同样是从第一性原理通过逻辑推导的方式找到其他有效命题，从而构架出整个完整的系统。所以，系统中的证明都是逻辑证明。关于前面这个几何问题，推导过程应该是这样的：

1.以*A* 为中心，且以*AB* 为半径画圆*BCD* 。（公设3）

2.以*B* 为中心，以*BA* 为距离画圆*ACE* 。（公设3）

3.由两个圆的交点*C* 到*A* 、*B* 连接*CA* 、*CB* 。（公设1）

4.因为，点*A* 是圆*CBD* 的圆心，*AC* 等于*AB* 。（定义15）[5]

5.点*B* 是圆*CAE* 的圆心，*BC* 等于*BA* 。（定义15）

6.因为*AC* 等于*AB* ，*BA* 等于*BC* ，所以*AC* 也等于*BC* 。（公理1）

7.3条线段AC、AB、BC 彼此相等。所以$\triangle ABC$ 是等边三角形，即在已知有限线段AB 上画出了这个三角形。

对于这种问题，很多学生并不理解其中的深意。通常，我们认为知识是要为实践服务的，只要找到问题的答案即可，推导或者执行方法的过程并不重要。我记得我的女儿在美国念初中的时候，回家之后就会抱怨数学老师过分地追求逻辑的完整性，明明非常简单就可以找到问题的答案，却要求她写出复杂的推导过程，缺少了任何步骤都会扣分。

其实老师的做法是完全正确的，逻辑上正确才是我们应用知识的重点环节。面对一些简单题目时，我们可以用小聪明，从第一步直接跨越到最终的结果；但遇到特别复杂的命题时，小聪明就变得毫无意义，只有一步步地推导和证明，才能以正确的过程引导出正确的结果。只有这样，我们才能打破思维模式的禁锢，用逻辑找到超出我们认知极限问题的答案。在推导的过程中，想要保证每一个步骤的正确性，我们必须找到相应的公理予以支撑。

实际上，欧氏几何是一种纯逻辑的知识，在现实生活中，我们根本不可能找到欧氏几何立足的根基。比如说，欧几里得定义的点是没有长度和宽度的；线是只有长度、没有宽度的；而面是有长度、宽度，但没有厚度的，这些情况在现实当中根本不具备存在的可能性。换句话说，从本质上讲，欧氏几何是一种逻辑实体。所以解几何数学题并不重要，解题的每一个步骤，必须有公理作为支撑的思维方式才是最重要的。

欧几里得列出的这些最基础的公理，并非他的原创。欧几里得对人类科学发展的贡献不仅在于建立几何学，更重要的是他首创了一种演绎法思维方式：从为数不多的公理出发，推导出所有定理和命题，从而构建了整个平面几何体系。这种基于演绎法的公理化思维方式，才是欧几里得留给后世的巨大财富，是人类思维的神迹。

从《几何原本》到公理化思维

我相信很多人并不了解欧几里得的伟大，或许还会有人不认同我对他的高度赞誉，因为在我们的生活中，欧氏几何只是用来解决一些平面几何问题的简单学问。但从哲学的角度来讲，欧几里得开创的几何学系统为我们的思维超越现实世界创造了可能性。

毫不夸张地讲，如果没有欧几里得在几何学中提出的公理化思维和方法，科学的发展只能停留在用已知去推导已知的层面，而欧几里得用现实世界不存在的点、线、面及其关系，超越感官对我们的禁闭，从已知推出未知。我们都知道，人类社会之所以能够快速地发展到今天，依靠的就是从已知推导未知的能力。

比如在爱因斯坦的广义相对论中有一个奇怪的假设：这个空间是四维的，并且是可以弯曲的。但这是人类思维能想象出来的吗？答案是完全不能。人类可以轻松地想象出存在于二维空间的弯曲的线，可以在大脑中构建出存在于三维空间的弯曲平面，但大多数人无法在大脑中形成一个对弯曲空间的认知，因为我们生活在三维空间中，所以我们的眼睛能看到的极限、大脑能认知的极限就是三维层次。就像二维虫无法想象我们的三维世界一样，这就是所谓的感觉通道禁闭。

到目前为止，虽然人类的科技水平还没有达到可以验证空间是否可以弯曲的层次，但在科学界，爱因斯坦的广义相对论依然被很多理论物理学家作为公理使用。因为从逻辑的角度来说，在第一性原理和推导过程都确保正确的前提下，最终得到的结果必然也是正确的。换句话说，人类只能理解四维空间，但无法存在于四维空间。

从已知推导未知，这就是数学和几何学被称为神性学问的深层原因。公理化思维可以超越感官对我们的禁闭，以逻辑推理的方式推导出全新的世界。也就是说，如果你不了解几何学，没有数学思维，甚至缺乏纯粹逻辑的思维，你只能活在你眼前可见的这个世界中。但这个世界太狭小了，无论是个人的发展还是人类的进步，我们都需要不断地打破物质的限制，从不可知的未来中找到前行的道路。从本质上讲，几何学是一种哲学，同时也包含了某种世界观。

曾经有一个年轻人想要跟随欧几里得学习知识，他向欧几里得提出了一个问题：“学习几何到底有什么用处？”

这个问题就是典型的东方思维模式，重视实用性，想要学以致用，

知行合一。欧几里得在听到这个问题后勃然大怒，并说道："你居然想过来跟我学有用的东西，这是对我的侮辱。你可以去跟工匠学有用的东西，你怎么能跟我学有用的东西呢？"

我们刚刚开始接触和学习几何的时候，老师告诉我们几何学的起源是，在古埃及，因为地理环境的影响，洪水经常泛滥。每一次洪水泛滥都会导致河流周边地形的变化，而当时的农业又集中在河流两侧的平原地带。所以在洪水过后，人们常常要重新丈量田地，久而久之就积累了一些丈量的经验，而这些经验结合在一起最终形成了几何学。之所以会出现这种认知，是因为受到了实用主义的影响。

事实上，几何学并不是从盖房子、丈量田地这些实践经验中抽离出来、总结而成的，而是欧几里得通过纯逻辑的想象构建出来的。正因为如此，在几何学创立之初，欧几里得根本不想通过这种知识解决任何实用的问题。

传说中，柏拉图学园的门口有一块牌子，上面写着"不懂几何学者不得入内"。意思是说，如果你没有经过几何学的熏陶，你连讨论顶级问题的思维方式都不具备。如果你没有学习几何学背后的这种公理化思维，你根本无法进入哲学和科学最顶尖的殿堂。

什么叫知音？大多数人认为，所谓"知音"，就是对某一个事物与自己观点一致的人。在我看来，观点一致这件事情一点都不重要。假如一个人能够非常轻易地与你观点一致，将来他还可以同样轻易地与你观点不一致。

从公理化思维的角度来看，真正的"知音"不是观点相同，而是思考方式（逻辑）相同的人。因为只有逻辑一致的人，才有可能从同一个基石假设推导出同一个结果。所以柏拉图认为，没有受过几何学训练的人，不适合参与到哲学和科学的讨论中来，即便参与讨论也只会导致争吵。

公理化思维的应用

公理化思维不仅影响了古希腊的文化与科学，这被科学家在后世科学的发展中不断地使用。在西方，印刷版本最多的两本书，一本是《圣经》，另一本就是《几何原本》。从这个角度来讲，称《几何原本》是科学界的“圣经”一点都不为过。

如果科学家不了解《几何原本》背后蕴含的公理化思维方式，西方的科学体系几乎不可能发展下去。我们甚至可以说，如果没有欧氏几何，也就没有从哥白尼到牛顿等人的科学革命。

法国著名的哲学家笛卡儿被誉为“近代哲学之父”，是他把古希腊的本体论[6]转向了认识论[7]。笛卡儿受欧氏几何公理化方法的影响非常大，他一直在思考，能否把公理化方法引入哲学，为人类的知识大厦建立一个确定性的根基。为此，他进行了一个伟大的思想实验，最后推导出一个结论——我思故我在。这句话被称为整个形而上学[8]的第一性原理，也是唯一的第一性原理。对于系统来说，虽然“我思故我在”作为基石假设过于薄弱，没有办法承载人类的知识大厦，但是这种命题的出现，在哲学领域同样属于一种进步，它开拓了一种新的思考方式。

我们再来说说另外一位科学巨匠——牛顿。他曾经写了一本书《自然哲学的数学原理》，这也是牛顿重要的物理学、哲学著作。如果把这本书与《几何原本》做对比，你会发现两本书的体例都是一样的，都是从一些公理推导系统中的各种命题。《牛顿传》中有这样一段话，“牛顿的努力可以从他个人图书室里折角最多、破页最多的一本书中窥知”，而这本书就是《几何原本》。

我们回顾一下牛顿的研究成果，实际上，牛顿力学体系中最重要的“万有引力”定律就建立在两个公理之上：第一个公理是惯性假设；第二公理是引力假设。由惯性假设和引力假设两个假设作为公理，推导出万有引力，从而建立了牛顿经典力学。这个架构就是欧氏几何里的公理化架构（见图2-2）。

牛顿经典力学

惯性假设

引力假设

图2-2 牛顿经典力学的公理化架构

说到这里，我就又想起了当年张首晟教授对我说的一番话，所有的顶级科学家都使用演绎法。如果不会演绎法，没有公理化的思维方式，你只能在实验室里做实验，帮助大科学家证明或证伪他们的假设。

除了哲学和力学，生物学的发展实际上也受到公理化思维的影响。在整个生物学发展的历史进程中，最重要的人物之一应该是英国的生物学家达尔文，他的著作《物种起源》为后世的生物进化论奠定了扎实的基础。对于他远途航行，通过观察生物形态，发现生物是在不断进化的这个过程，大多数人也耳熟能详。

说到达尔文的生物进化论，大多数人都会认为这是一种建立在归纳法之上的认知。因为它是通过观察生物的特征及习性，总结出某种规律。事实并非如此，达尔文的工作方法也是公理化思维指导下的演绎法。因此，可以说，进化论是达尔文在当时对物种起源的一种猜测，并在此基础上提出的一种假说。

美国的动物学家恩斯特·沃尔特·迈尔（Ernst Walter Mayr）在《生物学思想发展的历史》一书中提到“达尔文非常娴熟地运用假设演绎法，

根据观察构成假说，然后再用进一步的观察来检验这个假说”。而达尔文在其著作《达尔文回忆录》中，也说到这样一句话，“我的《物种起源》这本书，从头到尾就是一篇长篇论证”。

实际上，达尔文会选择公理化思维为基础的演绎法作为自己研究的主要方式是有原因的。达尔文说：“在中学时代，一位家庭教师教我欧几里得几何学，我清楚地记得，在得出清晰的几何证明方法时，我心满意足。”在十五六岁时，达尔文就已经接受过几何学的思维训练，对公理化思维有了一定的了解。虽然欧氏几何在数学方面的应用对达尔文的一生并没有产生太大的帮助，但是几何学背后蕴含的公理化思维深刻地影响了达尔文。

在5年的环球考察中，他并不是通过实地考察去总结规律，而是用公理化的方式去推导，用观察去验证。达尔文的进化论体系有两条公理：第一条，遗传变异；第二条，生存竞争。在这两个公理的基础上，达尔文通过逻辑推导得出了他的自然选择进化论（见图2-3）。



图2-3 自然选择进化论的公理化架构

说到应用公理化思维推导科学系统，就不得不提到当代伟大的科学

家——爱因斯坦。爱因斯坦的广义相对论就是直接建立在公理化思维的非欧几何体系之上的，爱因斯坦还写过一本名叫《狭义和广义相对论浅说》的小册子。在小册子的第1页第1行，有这样一句话，“阅读本书的读者，大多数在做学生的时候就熟悉欧几里得几何学的宏伟大厦”。在这本小册子的第一章第一节中，爱因斯坦阐释了几何命题的物理意义，这充分说明了爱因斯坦也受过公理化思维的训练。

除此之外，爱因斯坦还说过，“理论家的工作可以分成两步，首先是发现公理，其次是从公理出发推出结论”。实际上哪一步更难呢？爱因斯坦认为，第二步只要“相当勤奋和聪明，就一定能够成功”，至于第一步，如何找到可作为演绎出发点的公理则具有完全不同的性质。这再次说明，公理是第一重要的，依然是第一性原理的那个原则。

从研究成果来看，爱因斯坦的狭义相对论建立在相对性原理和光速不变这两条公理之上；而广义相对论建立在等效原理和广义协变这两条公理之上。公理是第一重要的，所以爱因斯坦用想象力、思想实验的方式找到了这4条公理，从而开创了物理学的新纪元（见图2-4和图2-5）。



图2-4 狭义相对论的公理化架构



图2-5 广义相对论的公理化架构

讲完这3位科学巨匠的故事之后，我相信大家一定会有所感悟。我们所做的事情比这些顶级的科学家还复杂吗？我们可不可以用两三条基本公理推导出整个商业模式和战略出来呢？答案是一定可以。如果推导不出来，就说明思维没有那么深入。

毫不夸张地讲，公理化思维是人类思维的巅峰之作，最宏大的宇宙也不过是这样的思维方式而已，所以怎么讴歌它都不为过。

其实，除了在哲学和科学领域，公理化思维在经济和政治中都发挥过自己的作用。

在经济领域中，被誉为现代资本主义经济制度创立者的英国经济学家亚当·斯密（Adam Smith），曾经在自己的著作《国富论》中提到“看不见的手”这一概念。他认为，不需要国家对市场进行调控，在市场经济体制下，每个人都在追求自己的利益，实际上，这个利益就是无形的动力。所以，当所有人都在追求自己的利益时，在这个过程中会形成一个

合力，从而带来经济的真正成长。从这个角度讲，“看不见的手”驱动了经济成长，其实这就是市场经济的第一性原理（见图2-6）。



图2-6 市场经济的第一性原理

遗憾的是，从某个角度来说，公理化思维并不是某些东方人擅长使用的思维方式。自古以来，我们的思想家的思维方式就是微言大义。我们遵循圣人之言，圣人说过的话就是我们的行为准则，圣人也许没有对他的结论进行严密的推理，大众通常满足于知道并认同结论就行了。而在古希腊的哲学里，任何结论都不重要，中间的推理过程才是重要的实体，这是一种与东方的传统思维恰恰相反的思维方式。

瑞士心理学家卡尔·古斯塔夫·荣格（Carl Gustav Jung）曾经提出一个概念——原型。他认为，在人的思维方式中，族群、民族、国家甚至整个人类，其背后都有一种共通的思维方式，以我们看不见的方式传承着，决定着我们的思维方式。而这个原型是真实存在的，你甚至可以认为它是一种生命性的存在。与其说是你在思考，不如说是你背后族群那个共同的原型在思考。

古希腊哲学中的“原型”以中间的推理逻辑为实体，东方文明中的“原型”以结论为实体，这种微妙而重要的差异造成了东西方文化的发展路径。东方文明在重视实践的思维方式的指导下，非常快速地建立了理性思维，这是孔子和一众儒家圣贤的贡献。儒家文化融入社会的方方面面，建立了广泛的理性文明，历经两三千年而不倒，但是也只是停留在理性思维的层面，没有办法再进一步。因为没有哲科思维中的公理化方法，我们不可能从农业社会逻辑推导出实际生活中并不具备的、过渡到工商业社会的科学基础。

从数据来看，在技艺时代，中国的技术发明占全世界技术发明总量的60%以上，但在近代全世界6000条基础的定理定律中，中国人的原创贡献却不到1%。中国科学院外籍院士李约瑟（Joseph Terence Montgomery Needham）曾经提出了著名的“李约瑟难题”，这个问题的主要内容是“尽管中国古代对人类科技发展做出了很多重要贡献，但为什么科学和工业革命没有在近代的中国发生？”

1953年，这个问题被当作作业布置给了斯坦福大学的一名学生斯威策（J.S. Switzer）。为了更好地回答这个问题，斯威策问了老师一个问题：“谁是最适合回答这个问题的人呢？”老师告诉他是爱因斯坦。

于是，斯威策抱着试试看的心态给爱因斯坦写了一封信，在信中提出了“李约瑟难题”，但出人意料的是，爱因斯坦给他回信了。

对于这个问题，爱因斯坦是这样解释的，“西方科学的发展是以两项伟大成就为基础的：古希腊哲学家发明的形式逻辑体系（在欧几里得几何学）和（文艺复兴时期）发现通过系统性实验有可能找到因果关系。在我看来，中国贤哲没有做到那些不足为奇。倒是（西方科学）做出的那些发现才是令人惊奇的事情”。

说到这里，我不知道大家眼前是否会出现这样一个场景，我们来到柏拉图学园门前，能够看到园中景象，但我们推不开这道门，因为我们没有受过几何学背后这种公理化思维的训练。我们从小学习几何，却不知道原来欧氏几何是训练顶级思维的教本，这无异于买椟还珠。

晚清时期，面对西方国家坚船利炮的打击，清政府发起了洋务运动，想要“师夷长技以制夷”。但学习了坚船利炮的技术之后，发现其背后还有数学、物理学、化学等基础学科作为支撑。于是，我们开始派遣留学生到国外去学习，尽管现在中国的应用科学技术在全世界已经名列前茅，并且还在大力扶持科学技术的发展，但是依然缺乏能够在基础科学领域做出突破性创举的科学家。究其原因，是因为在西方国家所谓基础科学的背后还有一个根基性的东西——公理化思维，而这种思维模式恰好是我们所缺乏的。

我之所以愿意把哲科思维引入中国，并把这种思维模式传递给中国的创业者、创新者，就是因为它是根基性的思维方式。用公理化思维去研究创新，让哲科思维点亮中国的创新者，我认为这就是混沌大学的使命所在。

[1] 欧几里得. 几何原本[M]. 燕晓东，译. 南京：江苏人民出版社，2019.

[2] 原文中无“半径”二字出现，此处“距离”即圆的半径。

[3] 这就是大家提到的欧几里得第5公设，即现行平面几何中的平行公理的原始等价命题。

[4] 欧几里得. 几何原本[M]. 燕晓东，译. 南京：江苏人民出版社，2019.

[5] 定义15：圆是由一条线围成的平面图形，其内有一点与这条线上的点连接成的所有线段都相等。

[6] 探究世界的本原或基质的哲学理论。

[7] 笛卡儿以认识论研究作为前提，把“我思故我在”看作认识论研究的“基石”和“出发点”。他认为，把知识体系建立在直观经验上是靠不住的。笛卡儿认为：“我思想，所以我存在这条真理是这样的确定、可靠，连怀疑派任何一种最狂妄的假定都不能使之发生动摇，于是我就立刻断定，我可以毫无疑虑地接受这条真理，把它当作我所研究哲学的第一条原理。”这段文字是笛卡儿认识论的核心，包含了他的哲学重点。

[8] 对世界本质的研究，即研究一切存在者、一切现象（尤其指抽象概念）的原因及本源。

第三章 破界创新：打破基石，边界外延

打破系统的边界，最直接的方法就是将作为基石的第一性原理击碎。创新“不破不立”，“破”的是系统得以形成的第一性原理，“立”的是新的第一性原理，这个方法就是破界创新。

人类一直以理性标榜自身独立于其他动物之外的超绝地位。事实上，理性确实带给人类足够强大的进化动力，人类之所以能够形成社会、发展科学，在很大程度上归功于理性。但是，有一些绝顶聪明的思想家、哲学家对理性认知本身始终保持着高度的警惕性。

2000多年以前，关于理性认知，柏拉图提出了“洞穴囚徒”这样一个隐喻。他认为现实世界中的人类就像生活在洞穴中一样，以为通过自己的思维、认知、心智看到了世界的本源，实际上看到的只是真理之光折射到墙上的影子而已。

当代西方最有影响的哲学家之一卡尔·波普尔（Karl Popper）则提出了一种更加直接的说法，“任何时候，我们都是被关进自己认知框架的囚徒”。就像以色列历史学家尤瓦尔·赫拉利（Yuval Noah Harari）在《人类简史》中说过的一样：“身为人类，我们不可能脱离想象所建构出的秩序。每一次我们以为自己打破了监狱的高墙、迈向自由的地方，其实只是到了另一间更大的监狱，把活动范围稍稍加以扩大。”

以上这些思想家、哲学家、历史学家都指出了一个共同的现实，我们以为理性思维是帮助我们看到世界真相的一种助力，它同时也是把我们禁锢在某一个边界之内的一种束缚。所以要想实现破界创新，我们首先必须打破自身的认知边界，然后才能进入一个更大的真理时空，从更高的维度去建立更庞大的系统。

破界创新三部曲

在企业的创新模型中，有一个非常重要的组成部分叫作颠覆式创新（Disruptive Innovation），事实上，破界创新才是一种真正意义上的颠覆式创新。破界创新是一种笛卡儿式的转向，所谓的破界，不是破外在现实的边界，而是破内在认知的边界。一般而言，大多数创新行为都是在外部事物上的创新，比如我在《第二曲线创新》（第2版）中提到的组合创新、单点破局等，都是通过外部的创新引导整个内部的变化。破界创新则是通过打破内在认知边界引起外在现实变化，是一种由内而外的创新方式。

在这里，我提出了一个可能不太恰当的比喻，其他的创新很像是武侠小说里所说的外家功夫，有各种各样的招数，能够见招拆招、克敌制胜；而破界创新就像是内家功夫，虽然招数简练，但力量雄浑，往往能够一击制胜。

关于如何打破认知边界，很多学者从不同的角度切入，提出了各种各样的方法论。实际上，从整体的角度出发，任何理性系统的边界都是由第一性原理决定的。也就是说，第一性原理作为理性系统得以形成的元起点，虽然支撑了整个理性系统，但它同时也禁锢了这个系统的边界。它是系统得以形成的根基之处、最大的确定性之源，因此也是系统的最脆弱之处，是真正的阿喀琉斯之踵。

所以，要想打破系统的边界，最直接的方式就是将作为基石假设的第一性原理击碎。当地基垮塌，建设在地基之上的高楼大厦自然也会随之轰然倒塌（见图3-1）。

理性系统
（演绎法）

第一性原理

图3-1 第一性原理支撑了理性系统

说到这里，很多人可能会产生疑问：第一性原理并不在理性系统之内，我们作为系统内部的组成部分，在大多数情况下很难发现第一性原理，更遑论打破它。第一性原理如同系统的“黑洞”一般，它既是系统的能量，又是系统的禁锢，任何系统和个人都很难摆脱这样的“黑洞”。所以，我们必须从系统中跳脱出来，从外部发现第一性原理，然后合理地打破它，塑造新的第一性原理，去构筑新的系统。对个人来说，个人的成长必须打破认知的黑洞；对组织来说，组织的变革需要打破系统的黑洞（见图3-2）。

我们一直在强调“不破不立”，“破”的是系统得以形成的第一性原理，“立”的是一个新的第一性原理，这个方法论就叫作破界创新。在具体的工作中，破界创新可以分成以下3个步骤操作，我们称之为“破界创新三部曲”。

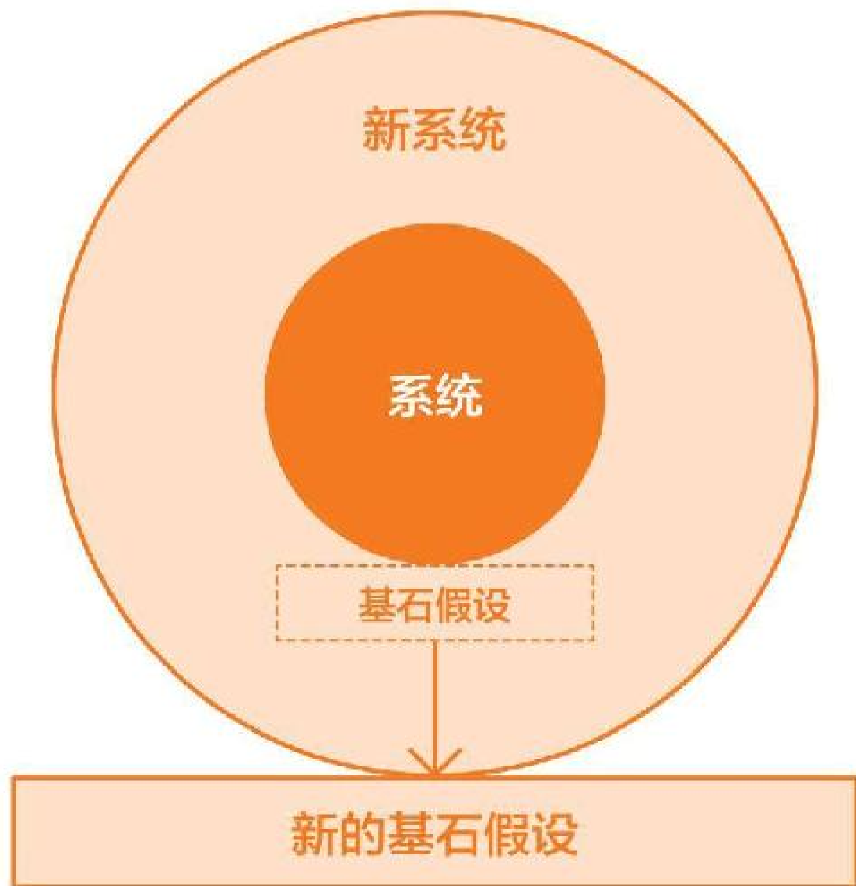


图3-2 破界创新示意图

1.“破”隐含假设 [1]

对既有的系统，人们通常会遗忘隐含的基石假设（故称之为“隐含假设”），所以破界创新的第一步就是破隐含假设（也是破界创新最难的一步）。那么，如何跳出现有系统，找到并打破隐含假设？答案是通过哲学的思维。从狭义层面分析，研究具体对象的学问叫作科学，而把第一性原理作为研究对象的学问叫作哲学 [2] 。正所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，身处系统之中，我们用常规的思维方式永远看不到系统本身的隐含假设，只有跳出系统才能看到系统的边界，就像鱼跳出水面才能看到自己生活在水中一样。

那么，如何跳出？只有通过哲学的思维方式，才能从现有系统中跳

出，找到并打破束缚系统的第一性原理。

2.“立”基石假设

在打破原有系统的第一性原理之后，你需要重新定义系统的“基石假设”。第二个步骤相对容易，当隐含假设已经被识别，其中的逻辑漏洞也就立刻显现，而如果这个错误能够被第一时间察觉，一个新的基石假设便能够很容易被建立起来。需要注意的是，你重构的“基石假设”一定要比原有的第一性原理层次更深、强度更大，这决定了新系统的边界和强度，否则便是白费力气。而更深、更大的系统通常都存在于基础学科中，如果你仅仅是在商言商，就无法提出破界创新的方法论，只有基于基础学科的基石假设，才会构建出一个更大的系统。

3.“见”全新系统

接下来要做的事情，便是在新的“基石假设”之上，通过公理化方法演绎出新系统的“第一性原理”。在完成这一步骤之后，自然就会生成新系统的边界，这是水到渠成、顺理成章的事情，无须过度关注。

我们在处理问题时，一般最关注的是解决方案，最看重解决方案的“内容”。但是，与其在内容本身上下功夫，不如去探寻这个内容下面的“一”，尤其是要打破那个隐含假设，这才是最关键的。当把这个“一”打破，方案自然而然便会出现。就像在这三个步骤中，第三个步骤的发生，其实就是前两个步骤的结果。

这是一种不同于我们过去的思维方式，也是混沌大学最核心的思维方式。破界创新的思维方式不是在内容上做功，而是在结构上做功，是在看不到的地方做功。

过去我们认为，事业成功需要的是努力、勤奋和大量的时间，但那些工作全都在系统的边界之内。其实，创业是一种智慧，是一种认知，是在系统之外的东西，需要静下来，独立思考。

破界创新的难点

事实上，破界创新的关键和难点在于发现和打破隐含假设。与禅修非常类似，当看到“隐含假设”时，我们就“开始”打破它了。通常，最常见的隐含假设就是群体信念，它包含你与周围人的共识，也有行业的常规，它们往往构成我们认知的隐含假设，而你身处群体信念之内，却难以察觉。

因为每个人都有一种深入骨髓的从众心理，我们会把社会中的主流思想当作真理看待。实际上，所谓群体的信念都是最危险的隐含假设。尤其是它已经深入人心到变成一种常识或者共识，当人们根本不会去质疑它甚至是忘了质疑它的时候，人们就会被这个群体信念禁锢。

出现这种情况与人类的心理结构有着密不可分的关系。在原始社会，人类缺乏抵御天灾和野兽的手段，只有聚集在一起形成群体才能确保生存，而不合群的人面临的往往是死亡。从那个时候开始，听从群体认知的习惯就深深地烙印在人类的基因中了。

尤瓦尔·赫拉利认为“人类最终成为地球的主宰，秘诀在于，人类能创造并且相信某些虚构的故事”。在《人类简史》一书中，他用了这样一段话来描述虚构的力量：“‘虚构’这件事的重点不只在于让人类能够拥有想象，更重要的是可以‘一起’想象，编织出种种共同的虚构故事……这样的虚构故事赋予智人前所未有的能力，让我们得以集结大批人力，灵活合作。”宗教之所以能够让人们产生信仰，没有真实价值的纸币之所以能够在市场上畅通无阻地流通，其实都仰赖于人类自身的想象力。我们提出了某种假想，然后通过自己的联想、想象，把这种虚构的故事具象成了某种现实的存在，于是越来越多的人开始承认这种假想，最后虚构的故事就成了真理。

所以，我们要学会质疑群体性的共识，敢于打破群体信念，这是破除隐含假设的方法之一。

科学领域的破界创新

古往今来，科学的发展都是一个去伪存真的过程。虽然在过去很长的时间里，科学的发展受到一定的限制，我们只能在现有物质水平的认知边界中寻找规律、发现知识。但现在，尖端科学领域的发展始终领先于物质水平，换句话说，是科学的发展在推动社会的进步，实际上，这就是科学领域的破界创新带来的效果。

关于科学领域的破界创新，我们用一个具备广泛认知基础的知识举例说明。众所周知，在数学这门学科中，我们主要学习的是两个门类的科学：一个是几何学；另一个是代数学。这两门学科贯穿于我们从小学到大学学习数学的全过程。在这里，重点讲解一下几何学这门学科的发展历程。

实际上，我们真正开始接触几何学是在初中阶段，这个时期我们学习的几何学起源于公元前3世纪古希腊数学家欧几里得创作的《几何原本》，它也被称为欧氏几何。

欧氏几何建立在5个公设之上，基于这5个公设，可以推导出这个系统中的全部命题，从这个角度来说，这5个公设就是欧氏几何的第一性原理。

在欧氏几何被沿用的两千多年里，数学家一直将这5个公设中的前4个奉为圭臬，但唯独对于第五个公设，数学家一直持怀疑的态度。欧氏几何的第五公设又被称为“平行公设”，它还有另外一个更广为人知的表述，那就是“通过直线外的一点，有且仅有一条直线与该直线平行”。科学家之所以对这一定理产生怀疑，原因有二：一是在欧氏几何的系统中，直到最后的部分才用到第五公设；二是它与其他4个公设存在一定的区别，只有加入了前提条件才成立。所以，科学家怀疑第五公设可能是一个次级定理，是在前4个公设的基础上推导出来的。但受限于当时的认知边界，在很长的一段时间里，科学家都未能成功地解决这一难题。

一直到19世纪初期，人们才发现欧氏几何学建立在平直空间的基石假设之上。发现并打破这种第一性原理，实现了几何学破界创新的有两个人，他们分别是沙皇俄国时期的数学家尼古拉斯·伊万诺维奇·罗巴切夫斯基（Nikolas Lvanovich Lobachevsky）和德国数学家波恩哈德·黎曼（Bernhard Riemann）。他们发现了两种非平直空间，然后以非平直空间为基石假设，将几何学推进至新的发展阶段，后世将罗巴切夫斯基创造的“双曲几何”与黎曼创造的“椭圆几何”合称为“非欧几何”。

如今，平面几何与空间几何的概念早已深入人心，并且在我们学习几何学的时候，老师就告诉了我们欧氏几何中的第五公设在非平面的空间内是不成立的。但在欧氏几何时代，提出非平直空间的假设，去质疑

一门成熟学科的基础假设，并不是一件简单的事情。

实际上，罗巴切夫斯基与黎曼开创非欧几何的过程，应用的就是破界创新的方法。首先，他们发现了欧氏几何的第一性原理，即平直空间的隐含假设；然后，他们从逻辑的角度构想出一个非平直的空间，推翻了欧氏几何的系统；最后，在非平直空间的基石假设上，他们以逻辑思考的方式开创了各自的新系统。

在几何学破界创新的过程中，最困难的环节就是提出一个非平直的空间概念。因为我们生活在一个三维世界中，所以人类的大脑也习惯于以三维模型的方式去认知事物，也就是说，我们可以想象出一条弯曲的线或者一个弯曲的平面，但很难想象出一个四维环境中弯曲的空间。

比如，对于我们来说，在一张纸上画一条曲线非常简单，将这张纸弯曲，使它变成一个曲面也很容易，但如果想象自己是一只蚂蚁（假设蚂蚁是一个二维动物），蚂蚁是永远不知道这张纸是弯的。

当然，非欧几何在刚刚问世时，也只是一种逻辑上成立的假设，直到爱因斯坦在广义相对论中提出四维空间是一个弯曲的时空场，并用黎曼几何对这种情况进行了表达，非欧几何才真正从科学的维度被承认。至此，人们对于空间的认知也上升到了新的层次，开始认同我们生活的空间是四维时空。

除了几何学，天文学的发展也堪称破界创新的典型范式。纵观天文学的发展历程，我们可以用3个著名科学家所代表的系统（托勒密天文学、哥白尼天文学以及开普勒天文学）来概括天文学的3个发展阶段。

托勒密天文学的基石假设来自古希腊亚里士多德的哲学，他认为地球是宇宙的中心，始终保持静止不动，太阳和其他行星都围绕着地球做匀速圆周运动。当然，对于科学技术已经足够支撑突破地球的限制，到宇宙中观察天体运动的现代人来说，托勒密天文学无异于无稽之谈，但在当时，受到古希腊文化的影响，人们对天体运动会产生这样的观点并不奇怪。

古希腊人认为整个地球之上的天体，都是由一个完美的元素——以太组成的。这种极其完美的元素一定要按某种圆满的运动方式来运动，而什么样的运动方式是圆满的呢？答案就是匀速圆周运动。同时，古希腊人认为，地外天体是天神居住的地方，而天神是完美的代名词，所以从神学的角度，又证明了天体匀速圆周运动的观点。

从公元2世纪到公元16世纪，托勒密天文学一直被各国科学家沿用。但是，随着人们发现的地外天体越来越多，很多行星的运动已经无法用圆周运动原理解释，于是主流科学家开始在地球以外设置一些额外的天体运动中心，即行星围绕某个中心进行匀速圆周运动，而这些中心天体围绕地球进行匀速圆周运动。就这样不断地增加内容，托勒密天文

学得以继续发展，直到哥白尼的出现。

在我们的印象中，哥白尼是一位天文学家，实际上，他还是举世公认的四大科学巨匠之一。尽管他本人没有明确提出什么新思想，但是他的新宇宙观引导了天文学的革命。

为什么说哥白尼引导了天文学的革命呢？他是不是发现了一个新的逻辑？其实并不是，实际上，哥白尼引导的天文学革命起始于他发现了旧系统的逻辑失洽。

当时在西方国家，天文历法是以托勒密天文学为基础设计的，随着系统的失准，问题出现，当时的教皇为了捍卫托勒密天文学的正统地位，甚至将一年中的10天直接从历法中抹去。在教会的威严下，这种情况又延续了很多年，导致天文历法越来越复杂。而哥白尼就生活在那样的时代，所以他提出日心说，并不是因为他发现了某种新逻辑，而是他想改变当时已经失去效力的天文历法。

但是，哥白尼的日心说也并不是正确的基石假设，因为随着科技的发展，人类发现宇宙的范围杳无边际，不只是地球和太阳不是宇宙的中心，就连太阳系、银河系也只是宇宙渺小的组成部分而已。

王东岳老师说过这样一句话："我们不是生活在客观世界中，而是生活在思想家为我们打造的思想世界中。"在哥白尼之前，人们生活在托勒密的世界里；在哥白尼之后，人们生活在一个新的世界里，虽然这个世界的基石假设并不正确，但相比于之前，在这个新世界中，人类的生存空间变得更广阔了。

所以哥白尼的错误不那么重要，他开启了一个新的范式叫作"日心说"，我们称之为革命，而这场革命给后来的天文学家打开了一道新的门。

美国科学史家托马斯·塞缪尔·库恩（Thomas Samual Kuhn）在自己的著作《科学革命的结构》中写道："不知道为什么，5年以后，哥白尼天文学这个理论自己开花结果了，它会长出新的理论。"哥白尼最大的贡献不在于理论本身，而在于思想的开拓，实际上他提出的天体运动模型并不比托勒密的简单多少，因为他继承了托勒密天文学中的天体做匀速圆周运动的基石假设。

而真正解决这个问题的人是德国杰出的天文学家约翰尼斯·开普勒（Johannes Kepler），库恩所说的在哥白尼天文学的基础上长出来的新理论，其中就包括开普勒的天文学体系。

开普勒小时候听过一位神父讲解哥白尼的天文学说，给他留下了深刻的印象。开普勒长大后为丹麦天文学家第谷·布拉赫（Tycho Brahe）

做助手，第谷去世时将自己的天文学资料留给了开普勒。开普勒用第谷的资料，结合哥白尼的日心说模型，同时放弃了天体做匀速圆周运动这个假设，构建了更简洁的天体运动系统。

实际上，开普勒构建的系统无比接近于现在太阳系中行星运动的系统。换句话说，开普勒天文学打破了哥白尼天文学的边界，在新的基石假设上搭建了正确的系统。

我们列举了几个科学界通过打破固有边界，推动科学进步的例子。《科学革命的结构》一书清晰地阐明："第一个普遍接受的范式"是学科形成的标志，如同牛顿力学之于物理学。在一般人的心目中，新发现是科学的标志。但几乎所有真正的科学革命，都不是新发现的革命，所有重大科学革命都是由范式转换引发的。

那么，为什么一定要"革命"才能取得科学进步？传统认为科学进步的标志是"逐渐逼近真理"，后出现的科学一定比之前的科学更好，更接近真理。但库恩认为，科学革命的进化过程不朝向任何目标，而且前后代科学家之间不但不是继承，而是革命。试图调整旧范式而发展，不但事实上很少，而且原则上不可能。只有破坏旧范式才能得到新发现，这是唯一可行的办法。

所以，我们只有在认识到牛顿理论是错的以后，才能接受爱因斯坦的理论。时间、空间、质量、引力等概念在牛顿和爱因斯坦体系中是完全不同的定义。必须改变已经确立且为大家所熟悉的概念的含义，这正是爱因斯坦理论的革命性影响的核心。

IBM和乔布斯的破界创新

破界创新的难点和重点在于如何识别并打破现有系统的“隐含假设”。每个巨头都有自己的隐含假设，这也构成了他们的事业边界。因此，识别并打破隐含假设是破界创新的关键点，也是企业增长和个人成长的不二法门。同样，对于市场的后来者，识别并打破巨头的隐含假设，也是后来者超越巨头的关键点。当然，做到这一点十分困难，绝大多数企业和个人都受制于自己的隐含假设而不自知，更遑论打破。计算机行业就发生过这样的案例。

可能在大多数人的心中，IBM就是计算机的发明者。事实上，第一台商用计算机是由雷明顿兰德公司（现Unisys），于1951年6月14日生产发售的优尼瓦克计算机（UNIVAC-1）。这种计算机的初期售价高达上千万美元，后来降价到几百万美元。

UNIVAC-1的第一个客户是美国人口普查局。到1952年时，又有另外两家政府机构——美国陆军和美国空军购买了它。当有企业表示有兴趣购买优尼瓦克计算机时，雷明顿兰德公司甚至没有派销售人员去拜访顾客。他们这么做的理由是，企业界的人根本弄不清计算机是怎么一回事。所以，他们最初的“隐含假设”是：计算机这一伟大的产品专为先进的科学研究而设计（见图3-3）。

优尼瓦克
高端科研
计算机

科研市场

图3-3 优尼瓦克的破界创新

很多商学院会将优尼瓦克存在的问题归结于企业没有进行市场研究。事实上，这是一种错误的诊断。没有人能对一种全新的事物进行市场调查，也没有人能对还未上市的产品进行市场调查。

1950年，优尼瓦克的市场调研部得出了这样一个结论：到2000年，在全世界范围内，计算机的销售量将达到1000台，平均每台的售价在100万美元左右，这是一个百亿美元的大市场。事实上，到1984年，计算机的实际销售量就突破了100万台。然而，这在当时的确是一次最“科学”、最审慎、最严密的市场调查。那次市场调查最大的问题是它的出发点建立在错误的“隐含假设”之上——计算机只可被用于先进的科学研究（这是当时人们的共识）。这样看来，销售量的确有限。

由于时代的局限，当时的IBM同样认为计算机是专门用于科学研究的一种工具，而它推出的第一台计算机确实是专门为天文计算设计的。换句话说，IBM和优尼瓦克拥有同样的、属于时代的“隐含假设”。它们的不同之处在于，IBM很快便发现了计算机在商业领域中的商机，因此

打破了原有的“隐含假设”，重构了属于自己的新的“基石假设”——企业市场是个潜力巨大的新兴市场（见图3-4）。



图3-4 IBM的隐含假设

1952年，IBM推出了自己的第一台商用科学计算机IBM 701。很快，IBM相继推出了702、704、705等多款机型，将计算机全面引入商业领域。由于优尼瓦克的技术和产品更适合企业里的会计工作，IBM甚至放弃了自己原来的产品，转用优尼瓦克的架构设计。

在更新换代的过程中，IBM实现了计算机售价的十倍速变化，它将科研使用的高端计算机的百万美元售价压低至10万美元左右，让更多的企业能够买得起。

到1960年左右，优尼瓦克仍然是拥有全世界技术先进、性能良好的计算机，而IBM则几乎垄断了整个大型商用机市场，坐拥全行业的大部分净利润。当时它的竞争对手RCA、通用电气、AT&T等公司，都在这一市场中投入了巨量的资源，但始终无法战胜IBM。可以说在当时，任何公司向IBM业已占据的领先地位发起正面、直接的挑战，都无望获得成功（见图3-5）。



图3-5 IBM的破界创新

故事到此，我们看看IBM做对了什么。第一步，先打破科研市场的隐含假设；第二步，重构基石假设——计算机在商用市场的潜力巨大；第三步，升维第一性原理，在新基石假设之上重新构架，全力投入、将单一要素最大化，最终形成新的市场。

IBM的破界创新，让它成为大型商用机市场中当仁不让的龙头企业，但是请你冷静下来，想想我们曾多次提及的那句话："任何企业都有其边界。"IBM的体系是否也存在失效的边界？时间很快便给出了答案。

在IBM占据主流的大型商用机市场之后，一个新兴市场很快诞生，这就是小型商用机市场。小型商用机的发明者是刚成立2年的美国数字设备公司（DEC）。1959年12月，DEC向市场推出了它的第一款小型商用机PDP-1的样机，售价是1.2万美元，仅为大型商用机的零头，单一要素再次出现了十倍速变化，而且体积较小。它成功地将DEC带进了计算机行业，开辟了一个崭新的天地。

到1972年，DEC彻底地控制了小型商用机市场，从而拥有了爆炸性的销售量和激增的企业增长率。1971—1975年，DEC的销售额从1.46亿美元上升至5.33亿美元，利润增长2倍多，并跻身《财富》杂志选出的美国前500家大公司的行列。

在1982年出版的《追求卓越》一书中，两位长期供职于麦肯锡顾问公司的管理大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）对美国43家成功企业进行了系统性研究，其中就有DEC公司。他们在书中对它的评价是："DEC公司犹如一辆高速行驶的列车，与它竞争无异于螳臂当车。当大多数竞争对手深陷计算机行业的衰退而无力自拔时，这家市值76亿美元的计算机生产商仍在加速前进。"

DEC公司凭借小型机取得了巨大的成功，曾经的行业霸主IBM却未能及时跟进。原因何在？答案还是与隐含假设有关。正如前文所述，IBM体系的隐含假设是客户需要更大、更快的计算机，并且只能用于大型企业或政府机构，因此它对小公司毫无兴趣，它的主要客户都是世界500强之类的大公司。而DEC打破了IBM的隐含假设，重构了"小公司也需要计算机"的基石假设。这样一来，DEC的体系边界自然向外延展，完成了破界创新的三部曲。

然而，屠龙的少年最终往往会变成恶龙。当年的创新勇者DEC，在面对小型商用机转向个人计算机的历史浪潮时，四进四出，在"计算机只能用于商业机构"的隐含假设作用下，令人遗憾地与个人计算机兴起的大时代擦肩而过。

第一曲线的黑洞效应将DEC牢牢地束缚在小型商用机市场中，以至于DEC的创始人兼总裁肯·奥尔森（Ken Olsen）在评论新兴的个人计算机市场时，说出这样一句令人大跌眼镜的话："我觉得没有理由每个家庭都有一台计算机。"更为讽刺的是，此番言论是在1977年于波士顿召开的世界未来学大会上发表的。

DEC的隐含假设就是小型商用机只能用于商业市场。它完全没有意识到，让自己起家的商业市场也成了最大的禁锢。

接下来的舞台属于乔布斯和他的苹果公司。苹果公司有着自己的"基石假设"——每个家庭都可以拥有一台计算机，在计算机发展史上第一次将计算机从商业领域过渡到个人。

1976年，苹果公司推出了自己的第一款个人计算机——Apple-1。虽然它的外表看起来十分粗陋，但是具有划时代的意义。同样，Apple-1的正式售价是1295美元，仅为DEC时代计算机1.2万美元售价的1/10，继续延续了价格的十倍速变化，并让大多数家庭都能够接受（见

图3-6）。

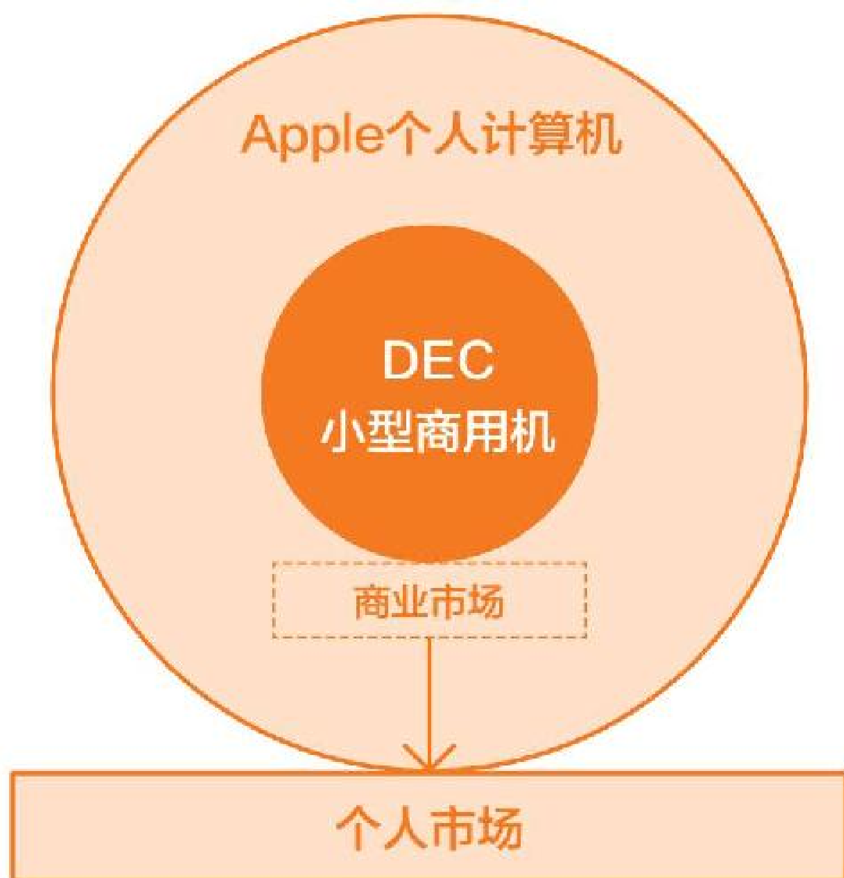


图3-6 苹果公司的破界创新

苹果公司的破界创新也遵循三部曲的典型模式。

第一，质疑并打破原有隐含假设——凭什么计算机只能用于商业。

第二，重构“基石假设”——每个家庭都可以拥有一台计算机。

第三，建立全新系统——既然计算机应该进入家庭，那么计算机的所有相关要素都应在家庭使用的大前提下展开，如价格、软件、体积等。当第一性原理确定之后，所有的细枝末节都会自然地发生变化，从而构筑起一个全新的系统。

从经营的角度来说，计算机行业的案例更偏向于企业战略层面，是商业模式的选择，其实破界创新适用于任何方面。接下来，我们看看乔布斯是如何在产品层面进行破界创新的。

用户往往会在产品的具体功能上形成一些固定的使用习惯，这些习

惯也就构成了系统的群体认知或隐含假设，大多数人对此熟视无睹。识别并打破既有产品在使用习惯上的“隐含假设”，也是破界创新的一种表现形式，正如我们经常听到的句式——“重新定义×产品”，乔布斯正是此中高手。

在《史蒂夫·乔布斯传》中，沃尔特·艾萨克森（Walter Lsaacson）描述了这样的场景：

2005年1月，苹果引入了iPod Shuffle，这是一个更具革命性的创新。乔布斯注意到iPod上面的“随机播放”功能非常受欢迎，它可以让使用者以随机顺序播放歌曲。这是因为人们喜欢遇到惊喜，而且懒于对播放列表进行设置和改动。有些用户甚至热衷于观察歌曲的选择是否真正随机，因为如果真的是随机播放，那么为什么他们的iPod总是回到播放比如内维尔兄弟乐队（The Neville Brothers）的歌曲？这个功能引出了iPod Shuffle。

当鲁宾斯坦和法德尔努力制造一款体积更小、价格更低的闪存播放器时，他们一直在尝试把屏幕的面积缩小之类的事情。有一次，乔布斯提出了一个疯狂的建议：干脆把屏幕去掉吧。

法德尔担心的是用户如何找歌，而乔布斯重构的“基石假设”是：他们根本不需要找，歌曲可以随机播放。这完全跳出了原有的隐含假设。毕竟，所有歌曲都是用户自己挑选的，他们只需要在遇上不想听的歌曲时，按“下一首”跳过去。

类似的故事，在《史蒂夫·乔布斯传》中还有很多。

在所有的“简洁”中最为玄妙的是，乔布斯做出了一个让同事们大吃一惊的决定：iPod上不能有开关键。这在之后的大部分苹果产品中都实现了。

在乔布斯之前，业界的群体认知是电子产品理应拥有开关功能，乔布斯却反其道而行之。从美学的角度来看，开关的存在确实让人不快。如果一段时间不操作，苹果产品会自动进入休眠状态；当你触摸任意按键时，它又会自动“醒来”。在乔布斯看来，完全没有必要专门设定这样一个流程：按下去→等待关机→再见。

再来看看苹果手机，乔布斯对此十分自豪，多次在公开场合宣称：“苹果重新发明了手机。”大家不妨回想一下诺基亚时代的手机，不管是翻盖式还是直板式，所有手机都自带固定键盘，这是典型的群体认知。而乔布斯创造性地重构了苹果手机的“基石假设”——触摸屏完全可以取代手机键盘。重构基石假设的结果是，苹果公司极大地延展了手机的边界，智能机的时代就此拉开帷幕（见图3-7）。



图3-7 iPhone的破界创新

“事后诸葛亮”，我们可能觉得用触摸屏替代键盘很简单，但回到当时的情境，在乔布斯做这件事情之前，诺基亚、摩托罗拉、爱立信、索尼等，诸多手机制造商为什么就没有提出这个隐含假设呢？

对绝大多数人而言，只有看到才能想到，正如他们看到苹果手机后，才会相信原来手机可以没有固定键盘。乔布斯之所以被世人瞩目并怀念，是因为他走在时代的前沿，他打造的产品往往是“因为想到，所以看到”。我们经常认为思维和心智帮我们创造了“Something”（一些事），但是在乔布斯的身上，我们看到的恰恰是他打破了思维和心智对我们的限制。如果把心智和思维打开，就会有灵感流淌出来。

再次回到我们不断提及的问题，什么是“隐含假设”？答案就是周围人的群体信念。往往那些大家都深信不疑、不被质疑的东西，才是给予你最大限制的隐含假设。怎么打破这种限制？答案是通过哲学思维。什么是哲学？回到哲学的原点，康德说，“所谓哲学起始于对所谓自明的东西的追问”，它可以表现为好奇心、初心、童心等。所以，亚里士多德说，哲学起始于对万事万物的惊异，这种初心才是产生创新的源头。

在里约热内卢联邦大学教授格雷戈里·蔡汀（Gregory Chaitin）的著作《证明达尔文：进化和生物创造性的一个数学理论》中，吉安-卡洛·罗塔在推荐序中将数学家分为两类——解题家与理论家。解题家解决的是一个已经被认为无望解决的问题，本质上是保守主义者，对新理论总是充满怀疑；理论家最荣耀的时刻则是发现一个新的理论，它不能解决任何老问题，却使它们变得无关紧要。

吉安-卡洛·罗塔笔下的“理论家”，实质上是破界创新的另一种表达。所谓破界创新，其实并不解决原有的任何细节问题，比如iPod Shuffle并没有解决屏幕如何变小的问题，但它让屏幕这个原有问题失去了意义。

由此，我们便可以将解题家与理论家类比为两种截然不同的创业者。普通创业者解决的是极限点的问题，是针对问题解决问题；而创新创业家解决的是边界问题，是破界创新，它让原有的问题变得无关紧要。

很多人都听过福特汽车创始人亨利·福特的一句名言：“如果你问消费者需要什么，他会回答说需要速度更快的马车。”福特并没有解决马车的问题，但他的汽车让马车的问题变得无关紧要。同样，乔布斯并没有解决功能手机的问题，但他让功能手机的问题变得无关紧要；马斯克也没有解决传统汽车的问题，但他让传统汽车的问题变得无关紧要；张小龙没有解决PC时代即时通信的问题，但他让PC即时通信的问题变得无关紧要；张一鸣没有解决门户新闻的问题，但他让门户新闻的问题变得无关紧要。破界创新并没有解决原有系统的极限问题，但是让原有系统的极限点问题变得无关紧要。如果我们眼睛永远盯着系统边界里面的问题，将永远突破不了边界。

我们在《第二曲线创新》（第2版）中讲过第一曲线和第二曲线，

其实第二曲线根本不是为了解决第一曲线的极限点问题，而是构建一个新的系统，让第一曲线的极限点变得无关紧要。这就是用第一性原理跨越非连续性，实现第二曲线创新。破界创新是混沌大学创新模型之王，强烈建议读者反复阅读这部分内容，不是看具体的内容，而是寻求同频共振。

[1] 在基石假设中，有一类非常重要的假设——隐含假设。当我们在既定的系统中生活、工作时，久而久之就会忘记系统的下面是有基石假设的，那个你根本没有意识到、默认的元起点就是“隐含假设”。

[2] 源自德国哲学家康德的《纯粹理性批判》一书，康德在书中将“隐含假设”称为“先验概念”，并称：“理性的认识可以用两种方式同它的对象发生联系，一种是只对其对象以及对象的先验概念（先验概念必定另有来历，存在于我们的理智之中）进行规定，这就是哲学知识，而另一种是同时也使其对象成为现实的方式，即科学知识。前一种方式的哲学知识是理性的理论知识，后一种方式的科学知识是理性的实践知识。”

第四章 组织刷新：使命—战略的破界创新

卓有成效的战略变革，不是从内容着手，而是从结构着手。时任微软**CEO**萨提亚·纳德拉先生先打破使命和文化禁锢，再进行战略变革，让在移动互联网时代迷失的微软大象起舞、重回巅峰。

在上一章“破界创新”中，我们讲到，破解创新的难点就是发现并打破隐含假设。而隐含假设对应到组织时，往往表现为使命、文化，所以发现并打破隐含假设的过程，往往是重建使命、文化和战略的过程，我们称其为“组织刷新”。

本章我们将通过时任微软CEO纳德拉刷新微软的案例，来完整理解破界创新在组织层面的应用。

鲍尔默时代的迷失

关于计算机领域的巨头微软，我相信大多数人并不陌生。它始建于1975年，开发出了占世界90%以上份额的个人计算机程序，至今依然是世界排名前列的优秀软件公司之一。

说到微软，大多数人第一时间想到的就是微软公司的创始人比尔·盖茨（Bill Gates），无论是他在商业发展领域的远见卓识，还是在计算机技术方面的突出能力，甚至是大学退学的“勇敢创举”都为人所称道。

比尔·盖茨是微软第一曲线的建立者（founder），回顾微软从起步到2000年的这段时间，可以用3个关键词串联成的一句话来描述，那就是“主营业务是Windows＋Offic e运行在P C之上。”这3个关键词几乎代表了盖茨那个时代微软的业务边界，而比尔·盖茨也在微软名声大噪时功成身退。

盖茨眼中的微软使命是什么呢？1976年，他提出了一个伟大的使命：让每个家庭、每张办公桌上都有一台个人计算机。在计算机的To B时代，两个人曾提出过这个愿景，那就是被誉为PC时代双子星座的比尔·盖茨和乔布斯。他们开拓了一个新地基，并在此之上成就了伟大的事业。

实际上，早在2000年，45岁的比尔·盖茨就已经“功成身退”，只担任微软公司的董事长，而不再出任CEO。从时间上说，2000年也是微软最为辉煌的一年，当时公司的市值达到6000亿美元，全球排名第一。

在比尔·盖茨退居二线之后，他的同学，也是当时微软的高层管理者史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）成为微软的掌舵人。在当时，Windows操作系统和Offce办公软件依然是微软主要的两大产品，并且延续了微软的第一曲线的隐含假设。鲍尔默则顺理成章地成为比尔·盖茨使命的最佳践行者（见图4-1）。



图4-1 微软公司的使命

诚然，在第一曲线的发展上，鲍尔默创造了辉煌的功绩，微软公司的营收增长了4倍，达到778亿美元；利润增长了10倍，年利润达到267亿美元。同时，微软的员工数量增长了3倍，接近10万人。Windows操作系统已经占据了所有PC端90%以上的市场份额，毛利率达到75%。但是在这个过程中，微软整个公司的市值却下降了近一半。

公司业绩节节攀升，为何市值反而下降呢？答案是成于第一曲线，失于第二曲线。其实结合当时的时代背景，答案显而易见，微软公司在鲍尔默的带领下，错过了互联网发展的红利期。当然，这样的说法比较笼统，我们可以拆分成具体的项目进行分析。

首先，微软错过了互联网普及浪潮，以谷歌为代表的搜索引擎公司迅速崛起；其次，微软错过了互联网社交浪潮，以Facebook为代表的社交软件逐渐兴起；再次，微软错过了移动互联网浪潮，它在PC操作系统中占据了90%的市场份额，但在智能手机操作系统的市场份额中仅占1%；最后，微软即将错过云计算的新浪潮，以亚马逊为代表的云计算技术已经率先抢占了市场。

我们一直在强调，创始人的认知边界是一家企业发展的真正边界。比尔·盖茨作为微软公司的创始人，在以PC时代为基石假设的前提下，推导出正确的企业发展路径。但这种基石假设最终成为微软无力挣脱的发展边界。很多人认为微软死于强大的竞争对手，实际上微软从来没有被任何竞争对手打败，而是被它自己内在的隐含假设，被PC时代的第一性原理禁锢。

从鲍尔默管理时期为公司创造的收益来看，他是一名守成的优秀领导者，但他过分执着于比尔·盖茨所创造的既定发展道路，失去了进取的动力。一直到2013年，鲍尔默依然宣称在微软没有什么比Windows操作系统更重要。虽然Windows是微软的“长子”，但它却成了这个家庭的全部，扼杀了其他“孩子”出生的权利，甚至已经出生的“弟弟妹妹”的命运也被牢牢地绑定在了它的身上。

纳德拉刷新微软

在移动互联网时代迷失的微软，是如何大象起舞、重回巅峰的呢？关键在于，它找到了一个新的更具开拓精神的CEO——萨提亚·纳德拉（Satya Nadella），他是微软第二曲线的刷新者。

在担任微软的CEO之前，纳德拉一直在和技术打交道。对于微软Azure云服务、数据库、Windows服务器和开发者工具等技术，纳德拉都是开发者之一。他于2014年正式从鲍尔默手中接过CEO的重任，当时的微软正面临巨大的发展压力。纳德拉一上任，就被赋予了带领微软全面复兴的重任。

在企业发展的过程中，始终存在一个失速点。所谓失速点，就是“存量”增长到一个阈值后，激活了一个刹车式的“调节回路”。简单来说就是，企业在现有的发展逻辑中到达营业峰值之后，发展速度就会急速下降。在失速点的相关理论中，有一种说法让企业对失速点避之若浼。有数据显示，企业一旦到达失速点，重新恢复增长引擎的可能性只有4%，也就是几乎不可能。换句话说，一旦企业到达失速点，几乎不可避免地陷入发展延缓的境地。

即便当时的微软没有到达失速点，实际上也无比接近，但纳德拉只用了4年的时间就把微软从业绩持续下滑的旋涡中拯救了出来。当时的微软因为发展的停滞，在行业中的地位也在不断下滑，所以很少有人继续关注微软。直到2018年微软重回行业前列，人们才开始注意到，纳德拉刷新了微软的发展系统。

纳德拉在自己的《刷新》一书中，曾经提到这样一种说法：“每一个人、每一个组织乃至每一个社会，在到达某一个点时，都应该点击刷新——重新注入活力、重新激发生命力、重新组织并重新思考自己存在的意义。”

纳德拉深刻地理解熵增定律，明白大多数独立系统都会不由自主地趋向于熵增，随着熵[1]的持续增加，任何组织都会到达混乱无序状态的临界点。如果任由企业在无序的状态下继续发展，系统迟早会崩溃。为了避免出现这种局面，我们必须主动地刷新企业系统，找到既定路线之外的发展渠道，推动企业持续、稳定的发展。虽然纳德拉的“刷新”理论看上去自成体系，但从本质上来说，它就是第二曲线创新。

纳德拉用“刷新”这个词指代了企业从第一曲线转换到第二曲线的方法论，我个人认为非常贴切。我们已经知道第一性原理支撑了某一个理

性系统，在商业系统中也是如此，企业的发展战略之下都存在隐含假设。而在发展战略的隐含假设中，深入企业文化深处，从开始阶段就会对经营者产生方向性引导的因素就是“企业的使命”。

事实上，使命是一家公司的战略起点和支撑点，任何一家公司的旧战略都是基于旧使命的，当你刷新使命时，新的战略就会自然涌现（见图4-2），并最终形成新的企业文化，我们将这一过程总结为刷新使命、刷新文化和刷新战略，下面我将分而论之。

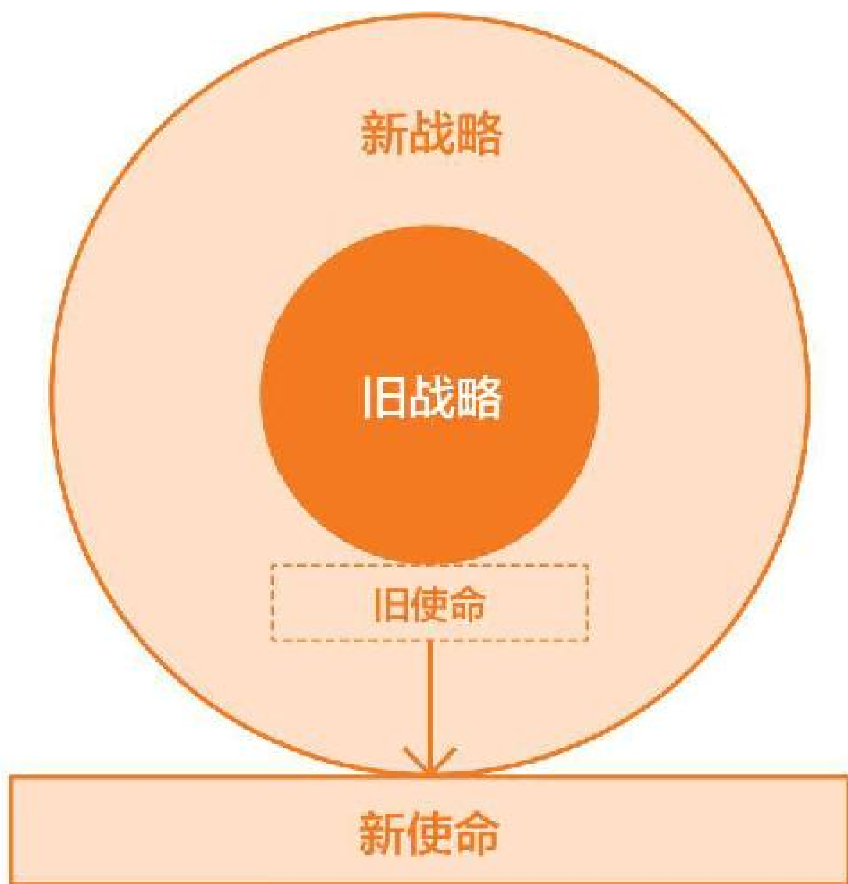


图4-2 使命和战略的破界创新

刷新使命

考虑到企业使命的根基性地位，纳德拉上任之后选择的第一个着眼点，就是刷新微软的使命。这是他整个战略变革中最亮眼的地方：不是从内容着手，而是从结构着手。

1976年，盖茨为微软制定的使命是让每个家庭、每张办公桌上都有一台个人计算机。从这个使命出发不难理解，微软在前15年的发展过程中，一直以PC产品作为自己的第一性原理，于是Office的销售捆绑在Windows系统上，而Windows系统只能够安装在PC之上，从而构成了天然的一切。这是使命驱动战略这样一个典型模型。

结合微软当时所处的时代特点，纳德拉敏锐地发现盖茨对微软使命的定义在逻辑上存在一个极限点：微软并没有考虑到，一旦目标达成，公司接下来的发展方向。事实上，20世纪90年代末，至少在发达国家，微软旧使命的目标已经基本实现；但在21世纪初，在鲍尔默的领导下，微软努力保持了在PC市场的领先地位，却没有进行新的探索和创新。也就是说，在纳德拉接手CEO职位之前，微软的使命已经阶段性实现，同时没有新的目标指引公司的发展方向，员工感受不到使命愿景的激励，而旧使命反而禁锢了公司的发展。

在详细讲解纳德拉如何刷新微软使命之前，我们先要了解纳德拉为微软制定的使命是什么。换个角度来说，企业的使命到底由何而来？在《刷新》这本书的英文版中，除了主书名，还有一个副书名，直译过来的意思是“重新发现微软的灵魂”[2]。类似的话，乔布斯也说过，在重返苹果公司之前，他对苹果公司的评价是苹果的产品没有灵魂。那么，公司的灵魂到底是什么呢？纳德拉说：“我说的不是宗教意义上的灵魂，而是一种最自然的、表露内心的声音。我们必须回答一个问题，这家公司是做什么的，我们为什么而存在？”

我以前特别不喜欢“使命”这个词，认为说使命、价值观，都是为了宣传，只是公司高管脑力激荡想出的一些好词，而企业真的做到了吗？绝大多数企业并没有把使命当作根基来对待，而纳德拉的这句话深深地打动了我，也让我对使命的认识发生了根本性的转变。

我们往往为了某个目的、某个初心往前走，但走着走着就忘了自己的初心是什么，这个世界由于我们的存在会有什么不同，或者换成更极端的一句话，如果你的公司明天消失了，会对这个世界有什么影响吗。一般来讲，大家会用盈利衡量公司存在的目的，而像乔布斯、纳德拉这些顶级的管理者，则会从企业存在的意义方面进行深度思考。

纳德拉开始通过灵魂拷问的方式，想要从比尔·盖茨40年前所制定的

目标中找到他制定这一目标的第一性原理。盖茨当时为什么会提出这个目标呢？盖茨当时为什么要创办微软公司呢？他提出这个目标背后的精神是什么呢？通过一系列的追问，纳德拉找到了自己的答案，盖茨之所以会提出这种目标，其背后是“为了给他人赋能”。

根据为他人赋能的第一性原理，纳德拉推导出一个结论：微软的使命不是单纯地生产计算机和软件产品，而是为了帮助其他人做事、做成事。微软存在的意义是为了打造可以赋能他人的产品。至此，纳德拉找到了微软在新时代的新使命，那就是赋能全球每一人、每一个组织，帮助他们成就不凡。这里的关键词已经变成了“赋能”和“帮助”。

刷新文化

我们来看第二步文化刷新。德鲁克曾说："文化把战略当早餐吃。"如果你只盯着战略，必定会失败，因为既有的文化会把新战略当早餐给吃掉。纳德拉非常相信这句话，他说："最终任何一家企业的成功或失败的原因都是其现行文化的滞后反应。"

当我们讨论企业文化时，天然地认为这个词是好词，我们认为只要公司有企业文化，公司就会发展良好。其实错了，任何文化一开始都是为了维护载体在某一个特定环境下的生存。但是环境会发生变化，所以最后几乎所有文化，在变化的环境里，都会变成对载体的戕害。如何破除这种戕害？答案是改变思维结构。

文化是一个非常含糊的词，也许很多人都没有真正明白文化是什么，但纳德拉不一样，他认为文化最重要的特质是思维。纳德拉说："文化或许是一个模糊、难以捉摸的词。对一个组织来说，与文化最相关的是人们日常生活中所坚守的价值观、风俗、信仰和具有象征意义的实践。但我认为，文化是一个由个体思维组成的复杂体系，比如在我前面的这些人的思维。文化是一个组织思考和行为的方式，但塑造它的是个人。"这是一个非常睿智的观点，很难从内容层面说清楚文化是什么，所以应该从思维结构入手。

他是如何得出这个结论的呢？纳德拉有一个患有脑部疾病的孩子，他的太太一直都在照顾这个孩子。他的太太向他推荐了卡罗尔·德韦克（Carol Dweck）的《终身成长：重新定义成功的思维模式》（*Mindset*：*The New Psychology of Success*）一书。原本推荐这本书是为了孩子的教育，但是纳德拉却在这本书中看出了"金子"，他认为书中的观点不仅对儿童教育有益，对微软的文化刷新也有帮助。

这本书最大的变化是把世界的思维分成两种思维，一种思维叫固化型思维，即内容定下来之后就不会发生变化；另外一种思维是成长型思维，这种思维相信人是动态的，是以动态为"一"的一种思维方式。卡罗尔认为，整个世界分为学习者和非学习者两种人，固化型思维会限制你的发展，成长型思维则会推动你不断前进（见图4-3）。



a. 成长型思维



b. 固化型思维

图4-3 成长型思维与固化型思维

怎么区别这两种方式呢？成长型思维的基石假设是人的能力是可以通过努力提高的，甚至认为人的智商也可以通过努力而提高。知识内容不那么重要，可以改变。而固化型思维是指人的能力是天生不变的，包括智商。如果你是聪明人，那么你就永远是聪明人，如果你今天知识丰富，那么你永远知识丰富，你是不变的。

这两句话触动了纳德拉，他终于明白，我们的文化原本是固化死板的。每一名员工都需要向其他人证明自己无所不知，证明自己是屋子里最聪明的人，不能出一点差错，永远不能（不敢）落后于他人。

他对此突然产生巨大的共鸣，发现原来微软的文化里最大的漏洞是固化型思维。2011年微软的文化是不同的部门打架，因此微软前期收购的企业难以在内部存活下来。

所以，纳德拉刷新微软文化时，用了非常简洁的一句话——从固化型思维转为成长型思维。纳德拉说："固化型思维的公司总在逃避风险，却又期待创新的出现。而成长型思维则会把关注点从到底做错了什么，转变到我们从中学到了什么。"固化型思维与成长型思维相比，一个是看结果，一个是看过程。

作为CEO，纳德拉每天都会检查他每一个业务的决定是否有助于整个公司转向成长型思维。固化型思维的人，就会天天想着逐渐下滑的PC市场。而成长型思维会从守势转变为攻势，目标是要赢得价值数十亿美元的联网设备，而不是忧虑不断萎缩的市场。

依照惯例，当微软发布新Windows版本时，现有的Windows需要付费才能完成升级。微软Windows负责人迈尔森就拥有成长型思维：他放弃一部分收入，将之前的Windows付费更新转为限时免费升级。这一策

略成就了有史以来最受欢迎的Windows升级服务，升级用户数达到数亿。

固化型思维把微软变成一家在竞争中碾压一切对手的公司。成长型思维让微软把重点放在业务增长上，致力于让其与硅谷的其他公司成为好朋友。所以纳德拉从高通招了一个女高管过来，唯一任务就是让微软在硅谷有更多的朋友。

微软曾与雅虎签订微软必应独家的搜索协议，但雅虎后来希望解除这份协议。这在微软过去的历史上是不可能接受的，但纳德拉居然同意了。

在此过程中，微软没有向雅虎提出任何要求；相反，它们选择倾听，站在雅虎的立场上充分考虑，并寻求新的解决方案。最终，微软决定放弃将必应作为雅虎独家搜索合作伙伴这一排他性条款的权利。

《中欧商业评论》曾发表的一篇文章，我觉得说得特别好，“很多人把微软重回聚光灯的原因归结为成功地实施了云战略，这话只说对了一半。顺利云化是所有人看得见的那部分，真正让微软焕然一新的不是任何实打实的战略、产品或市场定位，而是纳德拉在根子上重塑了微软积病已久的文化”。无论从方式还是规模上，纳德拉对微软文化的转变堪称教科书。

刷新战略

因为新使命为新的商业系统指明了方向、奠定了基础，所以，纳德拉在第一步成功刷新了企业的使命，以及第二步刷新文化之后，第三步刷新战略就变得非常容易。

纳德拉在打破了原有的使命禁锢之后，发现PC市场已经在逐渐萎缩，而互联网、传感器、物联网等新的联网设备市场正方兴未艾。结合新的使命、时代特点以及微软自身的优势，纳德拉提出了新的轻战略发展模式——移动为先、云为先。纳德拉认为，必须重新发现微软的灵魂，即微软独一无二的核心，必须拥抱只有微软才能带给世界的东西——微软是提供生产力和平台的专家。

所以，在新的发展战略中，纳德拉提出以下三大要点。

第一，必须重塑生产力和业务流程。微软渴求协助所有人提高生产力，无论他们身在何处，也无论使用何种设备。

第二，构建智能云平台，帮助初创公司、小企业和大公司提升智能运算。

第三，创造个性化的计算机，可进行跨设备无缝衔接。

我们首先来看移动为先这个战略。

原来微软的主要产品是Office应用软件，它也是微软主要的收入来源。但Office应用软件只能在有Windows操作系统的PC上运行，不能在手机中运行，也不能在线使用。但在新使命的驱动下，微软希望协助所有人提高生产力，无论他们身在何处，也无论他们使用何种设备。所以，移动为先的战略就是要打破原有的基石假设，将主要的产品从PC端转移到其他所有的联网设备之上。纳德拉说，世界上接入互联网、传感器和物联网的人会达到30亿。个人计算机的销售量正在下滑，但是“成长性思维”要求微软把“直面现实的勇气”改成“直面机遇的勇气”。微软要赢得价值数十亿美元的联网设备，而不是忧虑不断萎缩的PC市场。

于是，纳德拉取消了对Windows手机操作系统的授权费，所有厂商都能免费使用Windows手机操作系统，包括竞争对手的设备。由于微软进入移动端市场的时机问题，市场上已经出现了成熟且得到广泛认可的手机操作系统，而且除了强大的竞争对手，微软过去处于垄断地位时的强势态度也让厂商在选择时摇摆不定。

纳德拉出任CEO后不久，决定全面推广Office产品，合作的操作系统包括苹果的iOS和谷歌的安卓。在一次发布会上，纳德拉居然使用iPhone手机演示微软的软件。而在此之前，在鲍尔默时代，如果有高管在公开场合使用Windows Phone之外的手机，是会被斥责的。但在那次发布会上，纳德拉说，这是一部非常独特的iPhone手机，因为它安装了

微软所有的软件和应用。虽然只是一个不起眼的开场白，但充分地表明了，这次边界的打破将微软带入了一个新世界，微软从封闭开始走向开放。

自2015年9月17日，纳德拉公开使用iPhone演示Outlook之后，微软的每一个部门和员工开始卸去身上很多无形的枷锁和压力。微软高管也开始公开使用iPhone，不再有所顾虑。[3] 这对微软而言意味着一个新时代的来临，不再强行推广自己的Windows系统，不再坚持Office必须与Windows绑定，而是采用更加开放的心态，将自己的应用在各个操作系统上流通，微软进入一个开放、合作的时代。

截至2017年，微软在手机中已经发布了100多款iOS应用，除此之外，它开始向自己原来的主要竞争对手开源系统Linux释放善意。

在移动为先战略的支持下，原来只靠销售版权为生的Office产品，成功转型升级成Office 365，盈利方式也从收取版权费转变成向用户收取订阅费用。Office 365通过提供软件云端化的体验和服务，2018年实现企业订阅用户1.2亿，个人版付费用户达3140万。华尔街见闻在一题名为《微软已经不再是微软：带你重新认识这位5年4倍的巨头》的文章中评论道："微软已经将自己从一家卖软件许可的传统公司转型成收取订阅服务费用的互联网公司。"从这个角度来讲，微软已经初步打破了原有的系统边界，找到了新的发展路径。

当然，真正把微软重新带回世界之巅的是它的云计算服务。

在出任CEO之前，纳德拉是微软云计算业务的负责人。微软错过了移动互联网时代，但云计算与互联网、网络社交等新兴浪潮不同，微软虽然没有赶上云技术革新的第一趟班车，但因为云技术开发的难度相对较高，所以微软入局的时机，尚不算太迟。

2011年，纳德拉被任命为STB部门负责人，该部门是在微软内部仅次于Office业务部和Windows业务部的第三大业务部，它的主营业务是Windows服务器和SQL服务器，还包括正在孵化当中的云服务（Azure）。但是，当时服务器与工具业务板块正处于商业成功的顶峰，提供云服务的仅仅是一个代号为"赤犬"（red dog）的边缘化小团队。

与此同时，亚马逊的云服务（AWS）已日趋成熟，业务收入达到数十亿美元，而微软的仅有区区几百万美元。也就是说，无论在微软内部还是在市场上，最初云服务都属于一个非常小的业务单元。

但纳德拉在当时就预判，云服务会是未来发展的趋势，所以他说服团队，采取了有违直觉的战略，将工作重点从收入规模庞大的服务器工具业务，转向微不足道的、几乎没有任何收入的云服务。当时，几乎所有部门的同事都反对这项决定，因为他们在旧使命的影响下，已经形成了惯性思维，认为服务器才是微软的主流产品。但是纳德拉非常坚定，他说："作为一个团队，我们必须达成共识，云为先是我们的指南针。"

不得不承认，在云技术发展的早期阶段，亚马逊的AWS处于绝对的领先地位。但纳德拉认为，AWS是公有云的策略，主要客户是中小型客户，而除了这些中小型客户，市场上还有一定数量的大客户在云服务方面的需求未能得到满足。所以微软巧妙地避开了AWS的强势领域，从大客户入手，量身定制了符合大客户需求的云服务解决方案，其中包括混

合云、智能云等。微软甚至还为大客户提供了一些独一无二的工具，比如办公软件一键引入功能等。微软作为后起之秀，在云技术方面，并不比AWS做得更好，但它的服务是相对独一无二的。

纳德拉把云计算作为微软的战略核心，而不再强调操作系统的价值，投入大量人力开发Linux，使其支持亚马逊的云平台。在这一过程中，原有的领先者Windows也被边缘化了，原来的Windows云被他更名为微软云（Micrsoft Azure）。同时，他还果断地砍掉了很多没有优势甚至已经成为拖累的业务板块，最典型的案例就是卖掉了之前收购的诺基亚手机。然后，他把资金、人力等全部“弹药”投入云技术开发业务板块，每年投入几十亿美元。他用75亿美元的高价收购了代码托管网站GitHub，聚拢技术开发人员为微软云开发第三方应用。他甚至为了铺设云场景，花费262亿美元收购了LinkedIn（领英），把海量商业用户引向微软的云端。

截至2018年第二季度，微软云的用户数量已经达到同类型产品中的第二名，市场份额占比为14%，同时期亚马逊的市场份额占比34%，谷歌的市场份额占比6%。当时，微软云的营业收入达到200亿美元，首次超过总收入的20%，而这个数字在2015年年初时仅为5%。我想，到今天它的比例应该更高了，仅仅几年的时间，云服务已经成功代替Windows成为微软真正的第二曲线，也成了微软新时代的代名词。

在微软的历史里，Windows几乎是微软的同义词，连微软的商标都是Windows视窗。2013年，鲍尔默说过，在微软没有什么东西比Windows更重要。但当以PC为中心的主营业务Windows处于极限点之后的失速阶段时，纳德拉大胆地采用了去Windows策略，勇敢地打破了原有系统的边界，实现了企业的破界创新。

2015年纳德拉把Windows连同Xbox主机、Surface PC等一系列业务打包划入“More Personal Computer”这一业务类别，迈出了“去Windows化”的第一步。2018年3月，微软宣布了纳德拉上任以来最大的公司重组计划，将Windows部门分拆后，并入两个新成立的部门中。至此，Windows这个词甚至都已经在微软内部消失了。

2014年2月7日，纳德拉成为微软第三任CEO，当天市值3017亿美元；2018年11月30日，微软市值冲顶8512亿美元，超越苹果公司，重返第一；2020年1月1日，微软市值1.21万亿美元。

纳德拉说，Windows既是光环也是枷锁，卸下它才能走得更远。只有忘掉过去的辉煌，打破原有的认知，才能在新时期找到新的发展方式。对于纳德拉对微软的刷新，盖茨给予了高度的评价，他认为在纳德拉的领导下，微软已经改变了原来完全以Windows为中心的策略，走向

了全新的未来。

从刷新微软的故事中，我们可以学到什么？任何战略之下都有隐含假设，本章中我们总结为使命。如果你的企业暂时没有使命，就不要硬套，找到深层次的隐含假设或第一性原理，作为战略基石就好。

需要注意的是，我们所定义的使命是一种最自然的、内在的声音的表露，即我们为什么而存在？活着的意义是什么？有了我们的存在，这个世界会更美好，还是会更坏？这些都值得我们反复思考。

[1] 熵的本质是一个系统“内在的混乱程度”。

[2] 《刷新》中文版的副书名为“重新发现商业与未来”。

[3] 严冬雪．微软靠什么重新崛起？[J/OL].AI财经社，（2017-06-16）[2020-06-06.]

第五章 第一创新：基于第一性原理进行创新

何谓“第一创新”？如果说破界创新的关键词是“破”，那么第一创新的关键字则是“立”。它是公理化思维在创新中的应用，是从一个抽象的第一性原理出发，用逻辑思维将其拆解，进而推导出这个系统的基本原理，打破原有认知，寻找并建立新系统的过程。

我们在第二章中讲述了公理化思维，几何是整个哲科思维的应用范式。本章我们将重点介绍公理化思维在创新中的应用，我们将其称为“第一创新”。为什么叫第一创新？简单来说，它是第一性原理在商业创新中的应用，我姑且把它命名为“第一创新”；相应地，本书的第六章则是第一性原理在科学领域中的应用，我们称之为“万物至理”。

同是植根于第一性原理的创新，与破界创新的关键词“破”不同，第一创新的关键词是“立”。破界创新有3个步骤：识别隐含假设，建立基石假设，构建全新系统。其中，最难的是第一步，是它从具象到抽象的过程。第一创新是基于重要学科的重要理论（第一性原理）。这里的重要原理不一定只有一个，它有可能是几个，然后被组合成多元思维模型，不需要太多，三五个多元思维模型就会让你与众不同。第一创新的重点是找到第一性原理，是从抽象到具象的过程，这是两种创新模型不同的要点（见图5-1）。



图5-1 破界创新与第一创新的区别和联系

不难看出，第一创新是基于第一性原理去推导创新的方法和过程，也是构建新商业系统的过程。所以，从这个角度讲，第一创新是非常适合起步阶段的创业者的创新方法。

从归纳创新到演绎创新

在所有的科学家中，我个人最推崇的就是爱因斯坦。在爱因斯坦之前，大多数科学研究都是建立在归纳法的基础上的，科学家通过观察和反复实验，从某些事物中归纳出定理或规律。随着发现的定理和规律的数量增多，科学家发现这些定理和规律都符合某种根基性的第一性原理。

但是，爱因斯坦利用公理化思维的方式从根基性的第一性原理出发，通过演绎法的逻辑推导，找到了某些自然定律，然后经过自己和其他科学家的验证，证明这些发现准确无误。

从某种程度来讲，事物的发展都有共通之处，与科学研究方法的转变类似，在商业领域中也正在发生创新方法的转变。一般来讲，大多数企业进行的创新工作使用的都是归纳法的逻辑。创业者或经营者根据以往的实践成功经验，归纳并总结出某种创新模型，然后通过把这种模型推广到企业的各个经营环节或各个门店中，推动企业向前发展。现在市面上很多关于创业、创新管理的畅销书，基本上都是这个范例。

如果从更大的范围、更深层次的分析角度来看，你会发现所有从经验中归纳、总结出来的创新模型，最终都会符合某种第一性原理。与其长时间地持续总结经验，我们不如换一种视角，将这种归纳创新变为演绎创新，使用演绎的方法直接定位到某种对企业发展有根源性促进作用的第一性原理，然后从第一性原理出发，推导出新的创新模型，最后我们就可以把这些模型应用到实际的工作中，去指导创新实践。

过去我们相信“实践出真知”的归纳创新，现在我们推崇的是逻辑上正确、事实上就一定正确的演绎创新，一言以蔽之，就是基于第一性原理的第一创新。这种创新可以跨越领域依赖性，在不同领域中通用。

基于第一性原理的第一创新

说了这么多，究竟第一性原理应该如何实施呢？在讲解具体方法之前，我们首先要明确一个概念，系统与系统之间是有层级之分的。其实在讲解第一性原理时，我们已经提到过这个概念，每一个系统都有自己的第一性原理，但是系统有大系统和子系统之分，因此不同系统的第一性原理之间也有层次关系。

比如，商业人士建立的系统可以称为商业系统。在一般情况下，我会认为自己的商业系统已经达到一定的规模，但对于真正的科学家和学者而言，我的商业系统只是自然科学和社会科学的子系统而已。

与此同时，我们也知道第一性原理通常处于系统之外，往往来自其他更高维度的系统。我们在商业系统中是找不到商业系统的第一性原理的，只能在更大的社会科学和自然科学中才能找到它，因此重要学科的重要原理可以作为商业的第一性原理。

比如，基于物理学的还原论[1]，我们以此作为商业系统的第一性原理，推导出了组合创新[2]的思维模型；基于生物学的进化论，我们在商业系统中推导出了分形创新[3]的思维模型；基于哲学的本体论，我们推导出了破界创新。

从这些实际案例中不难看出，我们并不是在实践中通过研究很多案例，然后归纳并总结出组合创新或者分形创新的方法，而是基于基础学科，找到商业系统最基础的理论，然后通过演绎法，推导出一些可用的模型。尽管我举的很多例子看起来像是归纳法，但我只是用那些例子来验证模型而已。

在所有的学科中，哲学的基础性地位毋庸置疑，无论是物理学还是生物学的发展，实际上都是建立在哲学思想的第一性原理之上。从这个角度来讲，以哲学思维作为商业系统的“基石假设”应该是一种行之有效的手段。但现实是，在我们的群体认知中，哲科思维属于“无用”的学问。其实，并不是哲科思维“无用”，而是我们还没有学会如何去应用这种根基性的学问。所以我称这种创新为“第一创新”，我想表达的是从第一性原理出发，应用到所有领域的味道。

查理·芒格的多元思维模型

美国著名的投资家查理·托马斯·芒格（Charlie Thomas Munger）在《穷查理宝典》一书中说过："如果你只是在商业领域思考，你的视野将会非常狭窄。如果你想更好地投资，必须更深刻地理解世界。"此外，查理·芒格在这本书中还提到了一个重要的概念——多元思维模型。混沌大学经常提及的教学理念——思维模型、刻意练习，便来源于此。

作为一名经验丰富、能力突出的投资人，芒格曾经提出了一种"生态"投资法，他认为"投资者应该糅合来自各个传统学科的分析工具、方法公式，这些学科包括历史、心理、生理、数学、工程、生物、物理、化学、统计、经济等"。实际上，这种投资法的理念基础来自多元思维模型，"几乎每个系统都受到多种因素的影响，所以若要理解这样的系统，就必须熟练地运用来自不同学科的多元思维方式"。从多元思维模型的内涵不难看出，这是一种充满了哲学意味的概念，所以在我的认知中，芒格几乎是商业社会中的哲学家，他的投资活动虽然发生在商业社会，但他的思想却沉浸于基础学科。

那么，芒格提出的多元思维模型又是来自何处呢？是根据自身的投资经验总结出的方法论吗？答案当然是否定的。实际上，多元思维模型来自重要学科的重要理论。

芒格认为，在我们的日常生活中，有一种思维层次的病叫作"锤子综合征"。简单来讲，如果你的手中只有一把锤子，你满世界看到的都是钉子。往深刻的角度剖析，我们自认为是在使用大脑进行思考，其实只是用大脑中既有的思维模型在思考。如果外界在我们的大脑中植入了某种思维模型，我们自然就会用这种思维模型来思考。但是，如果这种思维模型是错误的，或者只用一种思维模型来看待世界，我们对世界的认知就会出现扭曲，这就是所谓的"锤子综合征"。

在现实生活中，我们接受的教育基本都是从普通知识到专业知识，即随着受教育水平的提升，我们会在一个相对狭窄的领域向前发展。但在进入社会之后，我们就会发现，很多问题并不能通过一个狭窄领域的工具轻易解决，而我们在受教育的过程中，已经被植入了某种固定的思维模式，所以在离开学校之后，大多数人很难快速地融入社会。他们往往还要经过社会的"再教育"才能摆脱原有的思维模式，成功地在社会上

立足。

因此，芒格建议投资者应该建立多元思维模型，通过广泛地学习数学、物理学、生物学、哲学、心理学、经济学等不同学科的思维模型，将其融会贯通，然后基于这些思维模型和理论建立自己的投资方法论。

大多数人可能会产生顾虑，认为自己没有时间和精力去学习这么多的学科。但是芒格所说的多元思维模型，并不是要求我们深入地学习每个学科，而只是学习每个学科中真正的大道理。实际上，在每个学科中，真正的大道理可能只占全部内容的5%，但它却代表着95%的重要性。

那么，这些大道理在哪里呢？芒格认为，所谓的大道理，其实就是每个学科的基础思维，而在我们的学习过程中，与思维相关的内容通常是大学一二年级的主要课程。在实际的学习过程中，我们并不是要学习深刻的知识，而是学习不同学科的差异化思维方式。对我们而言，每个学科都是一种思维的视角，就像一个个功能不同的眼镜，有的是近视镜，有的是远视镜，有的是显微镜，有的是望远镜。而我们就是通过功能各异的眼镜研究这个世界，从而形成不同维度、不同角度的综合认知，这才是学习不同学科的要义所在。芒格也列举了一些他认为的重要学科的重要理论，比如有数学的复利模型、物理学的临界质量模型、生物学的现代综合进化论、化学的自我催化模型，以及工程学的备份模型等。芒格认为，掌握100个模型就差不多可以拥有通识智慧了，而其中非常重要的不超过10个。

当然，在学习了不同学科的大道理、拥有了多种不同的思维模型之后，多元思维模型的建立依然没有结束。我们还要把这些思维植入自己的大脑，并用毕生的时间去培养它们，让它们变成你随时能够调用的本领。这是一个需要持续一生的训练，我把这种训练方式称为“刻意练习”。芒格说：“如果你能做到这一点，我向你保证，总有一天你会在不知不觉中发现你已经是同龄人中最有效率的那一个人了。”

如今芒格已经90多岁了，但在《穷查理宝典》一书中，巴菲特依然评价他说：“查理能够比其他人更快、更准确地分析任何种类的交易，他能够在60秒之内找出令人信服的弱点。他是一个完美的合伙人。”如果你学过围棋，你会发现所有学习围棋的人一定要学“定式”，也就是按照棋谱下棋。虽然学习各种各样的定式看上去非常复杂和烦琐，但是通过反复训练，将这些定式植入思维，你会发现在下棋时，即便你不去刻意

地回想，你也能按照定式找到最佳的落子方位，这就是建立多元化思维模型的方法——学习思维模型和刻意练习。

人类文化的元知识

从目前的社会来看，大多数人正在使用的学习方式，也就是随着社会的发展不停地获取新信息，学习新知识。实际上，我并不赞成这种方式，因为我们现在正处于一个飞速发展的时代，新知识、新信息无时无刻不在爆炸式地涌现，而学习是一个循序渐进的过程，我们学习的脚步又怎么能追得上时代进步的速度呢？

在我看来，成年人学习的关键并不在于增加信息量，而在于提升自己的思维模型。在低水平的思维模型中，增加再多的内容也只是低水平的重复而已，只有提升思维模型的水平，才能让我们接纳更多高维的信息和知识。当然，想要实现这种目的，学习更多的思维模型和重要学科的重要内容是不可或缺的环节。

究竟哪些重要学科的思维模型和重要内容是我们应该学习的呢？换个角度思考，我们正处于哲科时代，不同的学科都有自己的第一性原理，实际上，这些第一性原理就是人类的文化基因。那么，我们能不能从文化基因中找到一个通用的组合，用它有效地提升全人类的思维模型呢？关于这个问题，我们可以用一个思想实验来说明。

我在斯坦福大学做访问学者那一年，曾经旁听过张首晟教授的一堂课，这节课的名称很有趣，叫“2012信封的背后”。他说假设世界末日就要到来，挪亚方舟上只能带一对动物和一个信封总结人类所有的知识，那么你们会写下什么？这个思想实验非常有趣，它要求你必须写下极简的东西。

张首晟教授给出的答案是这样的，他一共列举了8条重要学科的重要内容：第一，在哲学领域中，他列举了原子论[4]；第二，在数学领域中，他列举了欧氏几何；第三，在生物学领域中，他列举了自然选择；第四，在经济学领域中，他列举了“看不见的手”；第五，在政治学领域中，他列举了“人人，生而平等”；第六，$E=MC^2$；第七，熵增定律；第八，量子力学的测不准原理。后3条内容属于物理学领域。以上内容就是张首晟教授认为在人类的文化基因中重要的组成部分。

人类文明发展至今，科技飞跃、信息爆炸，但真正能够被称为元知识、元信息的内容，就是各个学科的基础理念。

国内知名的游戏公司昆仑万维的董事长周亚辉曾在文章中写道：“我认为未来30年能做到百亿美元公司的CEO都是科学家、经济学家、历史学家、哲学家，他们的思考能力足够深，优势很明显。”对于这句话我深表赞同，当然我们并不是要成为真正的科学家或经济学家，这句话的深

层含义是说，我们需要具备科学的思维方式、经济学的思维方式和哲学的思维方式。

王东岳老师曾经提出一种递弱代偿的理论。他认为我们生存的环境将会越来越恶劣，为了更好地适应未来社会，我们需要掌握的知识和提高的思维能力必须上升一个台阶。而提高的方式，实际上就是我们所讲的第一创新，利用人类的元知识作为第一性原理，去建立新的思维模型，然后通过不断地刻意练习，将这种思维模型深深地烙印在自己的潜意识中，从而实现思维能力的提升。

埃隆·马斯克的第一创新

关于第一创新的内容，我们已经谈了很多，接下来我们用一个实际的案例具体说明。说到当代的创业者，既可以称得上是创业哲学家，又可以将第一创新灵活运用的人，当属太空探索技术公司（Space X）CEO兼CTO、特斯拉公司CEO、太阳城公司（SolarCity）董事会主席埃隆·马斯克（Elon Musk）。

如同爱因斯坦逆转了科学研究的路径一样，马斯克也逆转了商业创新的路径。我们习惯于在不同领域中提炼不同的方法论，马斯克并没有沿用这个套路，他是将同一种底层思维运用到所有领域。迄今为止，他的商业实践已经涉及很多领域，所以在常人看来，马斯克是典型的多元化经营，但对他来说，其实一直在做同样的事情，因为将这些事情拆解到最后，我们会发现他用的都是同一种思维方式，即马斯克的第一性原理。

在马斯克的传记中，有一句话非常打动我，这句话来自马斯克的一名下属，他觉得马斯克是一个非常奇怪的人，因为对待任何事情，马斯克都持有一种全然相信的态度。他说只要有目标，就一定能够实现，哪怕暂时还没有想到如何实现的路径。这种思维模式与我们大多数人都不一样，我们习惯于在被给予一个目标之后，首先去衡量目标完成的难度，所以面对相对困难的目标，我们通常从一开始就会失去完成目标的信心。

马斯克这种全然相信的态度因何坚持呢？答案就是他的第一性原理思维方式，更准确地说，就是他的物理学的思维方式。曾经有一个人问马斯克是否相信“上帝”，马斯克的回答是否定的，他说他只相信物理学。从这个问答中，我们不难看出马斯克对物理学的重视。在第一性原理的内容中，我们已经提到，重要学科的重要理论可以作为第一性原理。对马斯克而言，这门重要学科就是物理学，更准确地说，它是物理学中的还原论。

马斯克曾在接受TED主持人采访时，阐述了他的“第一性原理”：“我们运用第一性原理，而不是用比较思维去思考问题，这是非常重要的。我们在生活中总是倾向于比较，别人已经做过或者正在做的事情我们也去做，这样只能产生细小的迭代发展。第一性原理的思想方式是用物理

学的角度看待世界，也就是说一层层拨开事物表象看到里面的本质，再从本质一层层往上走。”马斯克在各种采访中并没有提及“还原论”3个字，但他的第一性原理却透露出物理学中“还原论”的意味。

对马斯克而言，只要给他一个目标，他就能实现，他用物理学的还原论作为第一性原理，在他看来，所有目标都可以被拆解为成本问题，并且是以十倍好的方式来解决。我们通常认为十倍好很难，但谷歌X[5]的负责人阿斯特罗·泰勒（Astro Teller）有句名言：“把一件事做到十倍好，往往比做到10%好还要容易一些。”毫无疑问，马斯克同意这个观点，他说你重新发明汽车其实并不比改善汽车性能更难。

接下来，我们用几个案例来展示一下马斯克是如何将这样一个基本原理用同一种方法论，在所有涉足的领域中去创造奇迹的，即基于物理学的还原论，进行组合创新，应用到突破性技术上去，实现了十倍好的结果。

案例1：马斯克拆解电动汽车电池

特斯拉在早期研究电动汽车时遇到电池成本居高不下的难题。一辆电动汽车至少需要85千瓦·时的电池，而当时储能电池的价格是600美元/（千瓦·时），这便意味着在每辆特斯拉电动汽车的成本中，电池的成本将超过5万美元。如此高昂的电池成本，导致特斯拉第一款电动跑车Roadster的整车成本为12万美元。这一难题给当时的特斯拉带了来极大的困扰，直至马斯克用上了“还原论”这一有力武器。他是怎么做的呢？

马斯克做的第一步便是还原论的要素拆解。他对电池的材料进行拆分，从元素层面将其拆解为碳、镍、铝、钢等不同材料。拆解之后，马斯克发现如果分别从伦敦金属交易所购买这些材料，仅需花费82美元/（千瓦·时）的成本，约为电池总成本的13.7%。换言之，电池成本高昂的直接原因，并不在于原材料，而在于原材料的组合方式。要想有效降低电池成本，就必须改变现有的原材料组合方式。

于是，马斯克的第二步便是寻求新的程序，将电池重新组合。为此，他与松下公司达成合作，采用松下18650钴酸锂电池的电池管理程序，重组特斯拉电动汽车的电池并取得了巨大的成功，一举将电池成本降至当时全行业的最低水平。

所以，我们看到储能电池的价格2008年是600美元/（千瓦·时），2014年降到了350美元/（千瓦·时），2016年降到了190美元/（千瓦·

时），有了特斯拉的超级电池工厂以后，储能电池的价格降到了100美元/（千瓦·时）左右，而其中原材料成本只有80美元，让世人为之惊叹。

案例2：马斯克拆解超级隧道

在特斯拉汽车引爆市场之后，马斯克并没有就此止步。我们看看他是如何突发奇想，建成让汽车在地下高速行驶的超级隧道的。

2016年12月，马斯克在洛杉矶遭遇了一次大堵车，于是他在Twitter上发布了一段文字："堵车快把我逼疯了！我要造一台隧道挖掘机，开始挖隧道。"在不到1小时的时间里，这个为了解决地面交通拥堵问题的公司正式成立，马斯克将其命名为The Boring Company（"无聊"公司[6]），主营业务是挖掘地下隧道以缓解地面交通压力。2小时后，他再次在Twitter上发布了一段文字，主题是："我们真的要开始挖隧道了。"

一提起地下隧道，很多人会直接联想到地铁。美国地铁的每千米成本约为6.25亿美元。仅看数字可能不太直观，不妨做个简单的换算。从北京到天津的直线距离约为113.3千米，按照这一建造成本，就要花费708.12亿美元。面对巨大的隧道建造成本压力，马斯克发现，想要做成这件事，最主要的指标是成本。他提出了"十倍好"要素，也就是将地下隧道的成本控制在地铁成本的10%以内。为了实现这一目标，马斯克再次用上了"组合创新"。

为了降低成本，马斯克从4个层面进行了地底隧道的成本要素拆解。第一，将隧道直径减少1/2以上，这意味着实际挖掘面积是地铁隧道的1/4。第二，让机器在挖掘隧道的同时，也能加固周边的墙壁。这样，整个过程的效率将会提高1倍。第三，将挖掘机功率提升2倍，也就是将成本再次对半缩减。第四，将挖掘出的废土制成砖块贩售，用创造的收益冲抵成本。

"四管"齐下，"无聊"公司的第一条地下隧道已于2018年12月18日正式通车，这条隧道位于美国加利福尼亚州的Space X总部，总长为1.83千米，当初预估的建造成本是11亿美元，而实际的施工成本仅为1000万美元，实现了超出预期（十倍好）的百倍好的前期目标。虽然现在对于这种隧道实用性的讨论还在继续，在未来能否被广泛应用也尚未可知，但"无聊"公司从某种程度上确实是通过成本的拆解，做到了其他公司没有做到的事情。

案例3：马斯克拆解运载火箭

之后，马斯克将个人的关注点从汽车行业转向航天领域。早在2002年，马斯克就已经成立了Space X，由于当时没有人看好这个行业，所以得不到投资，马斯克只能用自己的钱维持公司的研发与运营。为了尽快地解决资金的问题，马斯克为Space X制订了一个计划，并拆解为3个阶段。

第一阶段的目标是火箭的成功发射。当时使用的推进器是猎鹰1号，载重量近1吨。之所以制定这个目标，是因为马斯克希望在自己的资金耗尽以前，把火箭送到地外轨道上去，通过实际的成绩证明自己的实力，从而获得第三方融资。

第二阶段的主要目标是太空旅行。这时推进器型号已经升级到猎鹰9号和重型猎鹰。猎鹰9号载重量是猎鹰1号的13倍，而重型猎鹰是当今世界载重量最大的火箭，载重量近64吨。

第三阶段的主要目标是移民火星。这也是马斯克的梦想，目前还未实现。马斯克设想，在这个阶段，主要使用的航天工具应该是移民的运输飞船。

在看这个案例时，我们一定要结合马斯克的初心予以分析。他为什么要成立Space X呢？因为他对地球的未来一直忧心忡忡，所以他觉得一定要提前做好人类跨行星转移相关技术的研发。

一开始，马斯克并不想做这件事情，他只想把一个机械温室发射到火星上，然后引起大众的关注，最后让美国航空航天局（NASA）和美国政府来完成这项艰巨而耗时漫长的任务。

马斯克需要一个火箭，把这个机械温室发射到火星上，但当时的Space X还不具备独立开发运载火箭的能力，所以马斯克把目光转向了现有的火箭。考虑到美国的火箭价格太高，马斯克想要从俄罗斯购买老旧的火箭，然后由俄罗斯的专业团队将这个机械温室送上太空。最后，俄罗斯的火箭报价也没能让马斯克满意。为了实现自己的梦想，马斯克选择自己独立开发运载火箭。

开始的时候，马斯克的朋友都劝他放弃研发火箭这件事情，毕竟研发火箭的成本太高了，每一次失败都要承担巨额的沉没成本，这不是一家处于创业阶段的民营公司可以承受的。但是马斯克没有听从朋友的劝告，反而开始考虑既然火箭的成本较高，那么可以通过某些方法降低火箭的成本。

马斯克又对火箭进行了拆解，他开始思考制造火箭需要的原料是什么？通过拆解火箭的制作原料，他发现制作火箭的原料包括铝合金、钛、铜和碳纤维，然后计算出这些材料的成本只占火箭全部成本的2%。换句话说，和电动汽车的电池一样，火箭真正的成本不在于原材料，而在于需要搞清楚如何以更有效率、更低廉的成本将原材料组合搭配，从而提升技术水平和系统稳定性。

然后，马斯克对火箭的成本进行了进一步拆解，通过各种渠道的探询，他发现火箭成本之所以居高不下还有一个重要的原因，那就是火箭只能一次性使用。因此，马斯克提出了火箭重复利用的假设。

在他第一次提出这个隐含假设时，大多数人都无法理解，因为在马斯克之前，所有国家和公司在发射火箭时都默认火箭在完成自己的运送使命之后，只有报废这一种结果。从这个角度来讲，马斯克提出这个假设充分地说明了他能够站在系统之外看问题，所以他才能顺理成章地提出打破群体认知的假设——如果火箭可重复利用，制造、人工等各方面成本自然也能够得到有效的控制（见图5-2）。

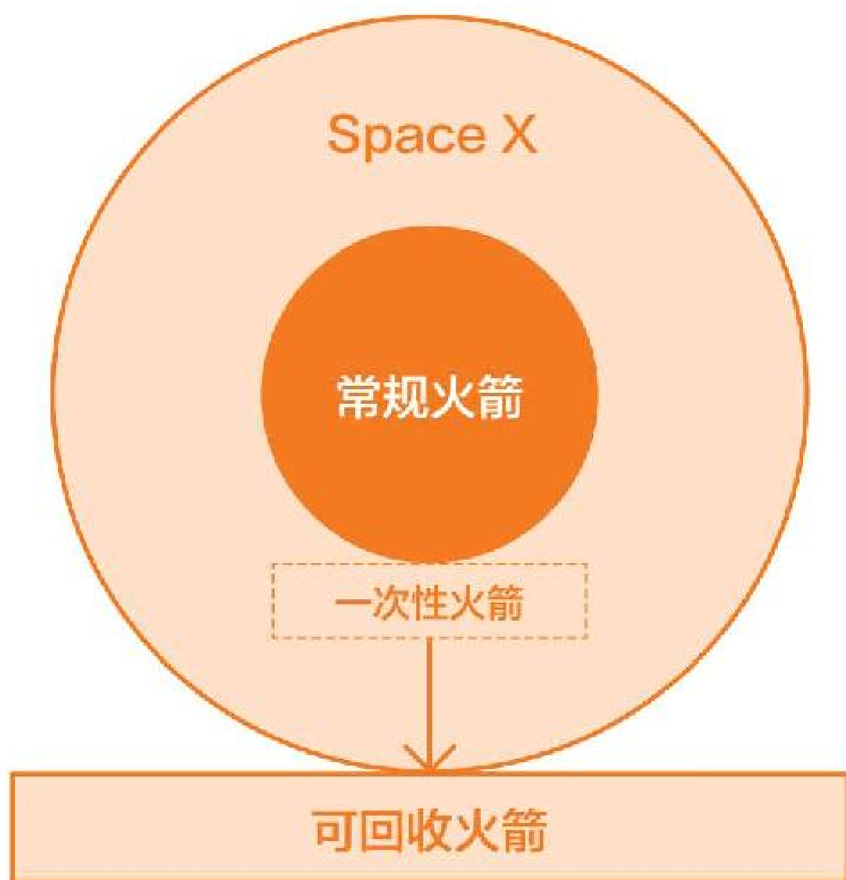


图5-2 Space X的破界创新

现在来看，Space X已经具备了独立发射火箭和回收火箭的能力，也就是说，在不到20年的时间里，一家民营公司在火箭技术上已经领先于世界上的很多国家了。而其中的关键就在于，马斯克打破了航天领域过去的群体认知，实现了破界创新。

2018年10月7日，Space X用一枚“猎鹰9号”运载火箭，成功地将阿根廷的一颗地球观测卫星送入太空，并首次在美国西海岸成功地实现火

箭第一级的陆地回收；2019年5月，Space X又用“猎鹰9号”运载火箭将首批60颗“星链”（StarLink）卫星送入太空；2020年，Space X将成为全球最大的卫星运营商，StarLink有180颗卫星，全球总共有约5000颗，StarLink计划发射总计1.2万颗，远远超过过去60年全球发射卫星的总和。

虽然现在Space X的火箭在成本上还没有实现十倍好，但也做到了将成本控制在同级别火箭的1/5左右。随着技术的成熟和提升，这个成本还会继续降低，最终将会实现马斯克十倍好的目标。

案例4：马斯克拆解火星移民

马斯克的终极梦想是让人类有朝一日能够移居火星，而他自己可以在“火星上退休”。为此，他创立了Space X，并立下了一个看似疯狂的目标：“预计40～100年后，让100万人移民火星。”

他人眼中的夸张之举，在马斯克看来仅需两件事即可实现。第一件是拥有过人的意志，据马斯克的传记作者阿什利·万斯（Ashlee Vance）在《硅谷钢铁侠：埃隆·马斯克的冒险人生》一书中所述：“马斯克的意志无人能比。”

第二件是用适当的方法降低成本。不过要想移民火星，“十倍好”或“100倍好”的标准肯定远远不够，马斯克提出了新的目标——2.5万倍好。

按照小布什时代的航空计划，如果技术支持，一个人去一趟火星（往返）至少需要花费100亿美元，而在Space X的火星计划中，单人单程的火星之旅，所需费用仅为20万美元左右。

接下来，便是最为关键的要素拆解环节。为了达到2.5万倍好的效果，马斯克从诸多层面进行了拆解。

第一，按照小布什时代的火星旅行计划，一次只能送一名太空旅客登陆火星，而马斯克的计划是研发、建造1000艘一架可同时容纳100～200人的火星移民运输机，并在火星离地球最近的时期启航，预计飞行时间30～80天，同时飞船可以重复使用12～15次，这样就能大幅降低成本。

第二，在Space X公司创立之前，世界上所有的运载火箭都是单程的，发射升空后便自行解体，无法循环利用，而Space X公司研发的火箭将能够重复使用100次左右。

第三，马斯克计划在太空轨道附近建设飞船燃料补给站，提升火星移民运输机的续航能力。

第四，在火星基地中制造飞船的返程燃料，将火箭发射时的燃料负载降至1/2，并认为甲烷是一个更好的燃料选择，因为甲烷在火星上制造起来相当容易。

第五，使用高效便携的新燃料。

……

通过对以上这些要素的拆解，马斯克开始了自己的火星计划。现在看来，马斯克看似疯狂的火星之梦，或许有一天真的能实现。

2020年，Space X通过载人龙飞船（Crew Dragon）将美国宇航局的宇航员送入国际空间站，由此宣告商业载人航天计划的成功。这一壮举改变了长久以来美国对俄罗斯航天飞机的依赖。马斯克用了18年的时间，凭借一家私营企业，完成了世界上大多数国家都无法做到的事情。在这个过程中，他的还原论思考模式依然发挥着重要作用。

在原有的火箭成本拆解的基础上，马斯克进一步拆解了航天器的成本构成，他发现如果直接购买航天器件，昂贵的采购成本是一家私营企业无法承担的。以现有载人飞船搭载的星载计算机和控制器为例，单个控制器的价格为500万元，14个系统加上各自的备份，一共28个控制器，总成本达到1.4亿元。

为了最大化地控制成本，马斯克选择将工业级的器件进行重新组合，以此匹配宇航级器件的要求。

软件方面，Space X"猎鹰9号"和龙飞船用的都是Intel双核的X86处理器，操作系统用的是Linux，还有LabView和Matlab；此外，它的软件开发基础语言是C＋＋，偶尔也用Python，并且整个主控程序只有几十万行代码。

硬件方面，据Space X前航天飞机系统负责人约翰·穆拉托（John Muratore）透露，龙飞船一共有18个系统，每个系统配置了3块X86芯片，一共有54块。

通过这种成本拆分的方法，马斯克在Space X航天器中使用的计算机和控制器只需要2.6万元人民币就可以实现，与传统的宇航级器件成本相比，这个价格只占了后者的1/5384。

从这些案例中，大家能否体会到基于第一性原理创新的伟大意义。它不是把不同领域里的经验归纳出来，而是从一个抽象的第一性原理出发，通过逻辑思维的拆解，推导出这个系统的基本原理；然后通过打破原有的群体认知，找到一个新的路径，去建立新的更好的系统。换句话说，马斯克的创新并不是我们经常使用的经验归纳的模式，而是基于第一性原理的第一创新，是将同一种思维方式运用于不同的领域。

第一创新的力量

为了对埃隆·马斯克进行全面的研究，我看了许多关于他的图书和文章。其中有本书叫《马斯克：世界上最酷的人》，作者是美国著名商业和管理类博客Wait But Why的博主蒂姆·厄本（Tim Urban）。厄本受马斯克的委托，拜访了他旗下的主要公司，对马斯克以及他身边的同事做了深度访谈，据此写了4篇长篇报道，最终结集成这本记录马斯克商业思维的书。

在这4篇长篇报道中，有一篇专门介绍了马斯克的学习方法，标题十分有趣，翻译成中文为《厨子与厨神：埃隆·马斯克的独家配方》。作者在文章中写道：“大多数人都是厨子，而马斯克是厨神。千万不要小看这一字之差，厨子很多，厨神却难得。厨子和厨神的最大区别是，厨子是菜谱训练出来的，按部就班地做菜；厨神则是不按菜谱做菜的。不按菜谱做菜，就是不甘于照搬前人的做法，不受既有规则的束缚，致力于创新。我原以为我们是正常的，而他是天才。在我研究之后才发现，他是正常的，而我们被遮蔽住了。遮蔽我们的恰恰像那些哲人所说的，是我们的思维方式本身啊！”

这篇文章让我耳目一新，我非常喜欢且赞同厄本在文中援引马斯克的一段话：“我认为普通人的思维方式被传统和过去的经验束缚太多了。人们几乎不从第一性原理的基础上思考任何问题。他们会说‘我们会这么做，因为我们过去都是这么做的’，或者‘没人这么做，所以这么做肯定不对’。但是，这么想真是太荒谬了。你需要从零开始建立你的逻辑推理，物理学上，我们叫‘从第一性原理开始思考’。你从基础概念开始，然后从那里开始建立你的逻辑推理，最后再看你的结论到底成不成立。你的结论和其他人过去得出的结论可能一致，也可能不一致。”

创造性思维是时下十分热门的话题，在我看来，创造性思维和第一性原理可以算是一个硬币的两面。在很多人看来，创造力是人无我有的某种天赋，事实上，创造性思维和第一性原理一样，都是每个人与生俱来的本能，只是大多数人的这种本能被后天的知识和教育遮蔽了。厄本在文章中对这一现象进行了详细而生动的描述，具体如下。

我们的父母和老师教会我们各种事情：是非和黑白、安全和危险，以及你应该做什么样的人而不应该做什么样的人。宗旨就是：我是大人，我走过的桥比你走过的路都多，没有商量的余地；也不要争辩，听

我的就对了。小孩这时候就会开启我们熟悉的“十万个为什么”模式（马斯克称之为“连锁为什么”）。

小孩的天性不只是想知道什么可以做、什么不能做，还想弄明白他（她）的生活环境的规则。要想弄明白一件事，你就要了解这件事是怎么形成的。当家长和老师只是简单、粗暴地告诉小孩去做1、2、3，只要听话就好了，就好像是给小孩的脑袋里安装一个已经设计好的软件一样。当小孩问为什么、为什么、为什么的时候，他们是在尝试解析这个软件，看看它是怎么构成的——想弄清楚底层的第一性原理是什么，这样他们才能决定到底应不应该把这些大人看起来十分坚定的事情当回事儿。

孩子最早开启“十万个为什么”模式时，家长还觉得挺可爱的。但是很多家长和老师很快就找到了一种快速结束游戏的方法：因为我说是这样的，所以就是这样的。这种方法就像是在孩子的解析欲望上铺上了水泥地板，再多的“为什么”也钻不过去了。

你看，埃隆·马斯克的那种思维方式原本每个人都有，但正如上文中所述的那样，被正常的知识和教育给遮蔽了。马斯克的独到之处在于，他并没有过多地受到传统教育模式的束缚，而是坚守自己第一性原理式的创造性思维。

再来看看马斯克的学习方式，你会发现它同样与传统的教育理念背道而驰。传统的教育观点认为，一个人的时间和精力都十分有限，应当集中精力去学习某一具体领域的东西。马斯克却恰恰相反，他的学习经历跨越了许多学科，包括火箭科学、工程学、物理学、人工智能、太阳能发电和能源等领域。我将这种学习方式称为“迁移式学习”，即把在一个环境中学到的知识应用到另一个环境中，既可以把在学校或一本书中学到的原理应用于真实世界，也可以把从某一个行业中所学的东西应用于另一行业。

马斯克认为，迁移式学习首先应将知识拆解为基本原理，把知识看作一棵语义树很重要。深入细节或枝叶前，保证你可以理解基本原理，也就是主干和大分支，否则细节和树叶就没有可依附的东西。其次，在新领域中重构基本原理，然后在其上悬挂细节。从一个领域学习到的内容应用到另一个领域，就是将学习到的人工智能、技术、物理和工程学等基本原理在不同领域重构。

我们在前文介绍归纳法时说过，归纳法的一大问题，就是你很难将在一个领域里获得的成功迁移到另外一个领域。由此看来，马斯克的学习方式并非归纳法，而是演绎法，是第一性原理式的思维方式，他不过是将同一种思维方式运用到不同的领域罢了。他在诸多领域内取得的创

新，归根结底都是基于第一性原理的创新，也就是本章的主题——第一创新。

马斯克在互联网界创办了在线金融服务和电子邮件支付业务公司PayPal；在能源界，他收购了发展家用光伏发电项目的Solar City公司；在汽车界，他投资了特斯拉公司并领导了A轮融资；在航天界，他创办了Space X公司；在交通界，提出了“超级高铁”的理念和计划；在科技界，他与其他硅谷大亨进行连续对话后，决定共同创建OpenAI，旨在推动人工智能发挥积极的作用；在脑科学界，他创办了Neuralink公司，研究对象为“脑机接口”技术；在太空界，他则时刻准备着移民火星。

如果你看到身边的任何一个人，尝试进军如此多的领域，你一定会说这个人疯了，但为什么马斯克却能将目标一一实现？原因很简单，这种思维方式于他人而言是多学科、跨领域，但由于马斯克在每个领域中都深深扎根于第一性原理，这些看似风马牛不相及的领域和学科，对他而言只是同一件事情而已。

说到这里，我想起了李志刚和张一鸣之间的一次对话。李志刚说：“你们做多元化”，张一鸣说：“你觉得我们多元吗？我觉得我们挺专注的，它们是一个东西。”“外界看字节跳动是App工厂，自然是多元化的，所以我也是这么回答的。”但张一鸣却说他们做的始终是同一件事情，事实上也确实如此。当你把一件事情深挖到最基础的根源时，你会发现所有具象的东西对你而言都是同样的事情。

从在线支付、能源和电动汽车等行业出发，埃隆·马斯克在创造了伟大的成功之后，逐渐意识到了物理学中的“还原论”对自己思维方式的影响，以及为自己带来的助力，最后回归初心，把第一创新的方法应用于自己的梦想。

大家不妨反思一下，将马斯克的学习方式与自己的学习方式对比一下，看看差距到底有多大？你一直以来用的是归纳法式的学习方式，还是那种第一性原理式的学习方式？我希望大家都能深刻地记住厄本的那句话：“我原以为我们是正常的，而他是天才，在我研究之后才发现，他是正常的，而我们被遮蔽了，遮蔽我们的恰恰像那些哲人所说的，是我们的思维方式本身啊！”这句话非常令人警醒，我希望你能牢记于心。

源自使命的动机

看到这里我们不禁要问，埃隆·马斯克为什么要做这些事情？如果从更深的层次分析，马斯克的创业行为实际上是源自他的使命感，换句话说，他一生的事业几乎都是他使命的副产品。

马斯克说过这样一句话：“我一直有一种危机感，很想找出生命的意义何在，万物存在的目的是什么。”然后，他列了一份清单，写出他认为对整个人类有贡献的事情，但他完全不是从自己的角度出发去思考，而是从整个社会的范围去思考，这份清单中包括互联网、可再生能源、太空探索，尤其是在地球之外生命可以长期存在的形式，如人工智能和重组人类基因。

这是他在大学时期拟定的清单，我相信很多人曾经在大学都做过自己的人生规划，但几乎不会有人从影响人类的角度去思考自己未来的出路。更令人惊讶的是，这份清单不仅仅是一个空想，马斯克后来的所有创业行为，都是在这份清单的指导下完成的。

更令人震撼的是，马斯克的所有努力，包括特斯拉、Space X等，都是为了一个更大的使命在做准备——移民火星。

在马斯克的人生中有这样一个段落：1999年，他卖掉Zip2，从中获利2200万美元；2002年卖掉PayPal，从中获利1.65亿美元。2002年，刚刚31岁的他积累了惊人的财富，这时的他开始规划之后要做什么。在一般情况下，大多数人会选择两种方式：要么再创业，要么去做投资公司。但他发现，在他的人生列表中，并没有再做另外一家互联网公司的打算，而是继续聚焦在改变人类未来的使命上，所以他决定投入大把的时间和资金去实现自己的使命。他说，“就我个人而言，让人类成为跨行星物种是我积累财富的唯一目的。除此以外，赚钱对我来说没有太大意义”。

无论是将马斯克定位为一个理想主义者还是疯子，大多数人对他的使命既不理解，也不认同。但是，马斯克这种使命感的诞生并不是没有根源的，在已知的地球历史中，每隔6200万年左右，都会出现一次物种大毁灭（见图5-3）。

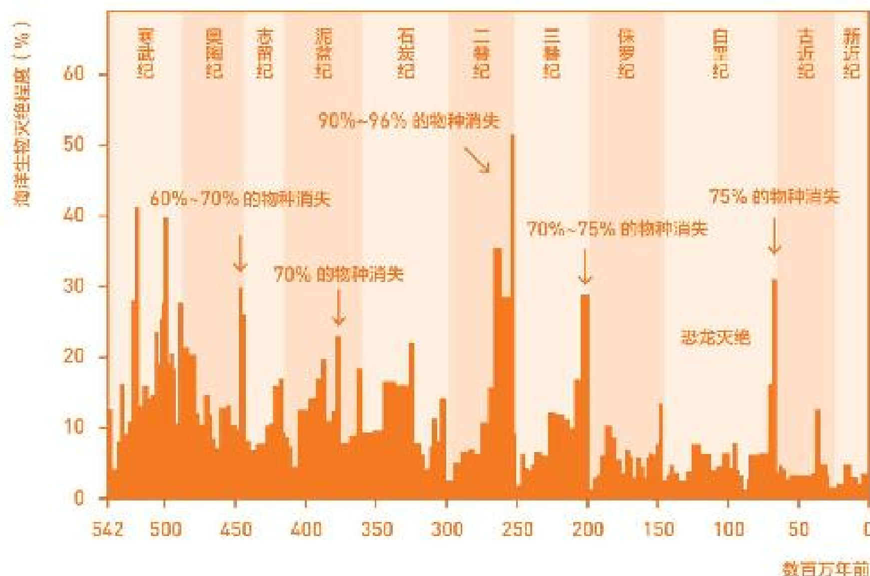


图5-3 地球上的物种灭绝史

远古时代的生物绝大部分已经灭绝了，而人类自进化到目前只有20万年的历史，但并没有充分的证据表明，在未来的5000万年内，不会出现物种大灭绝事件。这种人类物种的危机感促使马斯克树立了帮助人类移民火星的目标。他计划到2070年，在火星上建立能容纳100万人的城市，那一年他将99岁，他希望最终能在火星上开始退休生活。

关于自己的使命感，马斯克是这样阐述的，“我认为美和激励人心的价值被大大低估了，我不想成为谁的救世主，我只是想要想象未来，不要太失望，把自己想象的未来亲手创造出来”。作为企业家、创业者和创新者，什么时候我们也敢于梦想、敢于直面重大问题，并且不抱怨、不犹豫，亲自动手解决问题的时候，我们的心胸才能宽广，才能真正地引领这个世界。

事实上，坚守使命的马斯克，他的内心有一种极度的孤独感。马斯克说过，实现任何大目标都可以分为两步走，第一步就是“意志”。敢于梦想大目标，并实现它，其实是极度孤独的，需要极大的意志力，因为在实现目标之前，由于目标的“不切实际”，没有人会相信你，也没有人会支持你。

2006年，马斯克卖掉PayPal以后，拿出630万美元投资了特斯拉，将剩下的1亿美元投资创立了Space X。在其他行业，1亿美元已经是一

笔巨额的投资，但对于火箭的研发和制作来说，这笔巨资就是杯水车薪。以实际数据说明，这笔钱只够支撑Space X发射4次火箭，而根据以往的数据，一个国家开始研发火箭，前10次几乎不存在成功的可能性。想要利用4次机会实现成功的发射，并且是难度极大的可重复利用的火箭的发射，几乎没有人认为马斯克会成功。

果不其然，2006年第一次火箭发射失败了，2007年第二次火箭发射失败了，2008年第三次火箭发射失败了，这时，Space X剩下的资金只能支撑最后一次发射。如果第四次火箭发射失败，Space X以及特斯拉将会成为历史中著名的失败者案例。但马斯克并不在乎外界的评价，第三次火箭发射失败以后，他积极检查原因，在3个月后就发射了第四次。我不知道是他的意志还是他的方法论发挥了作用，在2008年9月28日的第四次火箭发射终于成功了。当年适逢经济危机，除了Space X的捉襟见肘，特斯拉的资金链也不容乐观，在这种人生至暗时刻，马斯克迈出了实现梦想的一步。

美国神话学大师约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）在《千面英雄》一书中，把英雄一生的经历划分为3个阶段，分别是启程、启蒙和回归，这个过程被称为“英雄之旅”。如果从整体的角度回顾马斯克的创业历程，我们会发现其实马斯克的创业过程就是一次“英雄之旅”（见图5-4），即从启程到启蒙，再到获得一些力量的回归。当他回归到人类中的时候，不管人类怎么对待他，他对人类都充满了爱，而且是一种无条件的爱，就像他把Space X的海上火箭回收平台命名为“Of Course I Still Love You”（我当然还爱着你）一样。

马斯克的创业经历告诉我们，我们原本都有这么大的梦想，但是我们被罩上了一层玻璃。我们原以为我们是正常的，他是天才，但最终我们发现，他和我们一样，只不过我们被认知边界束缚了。

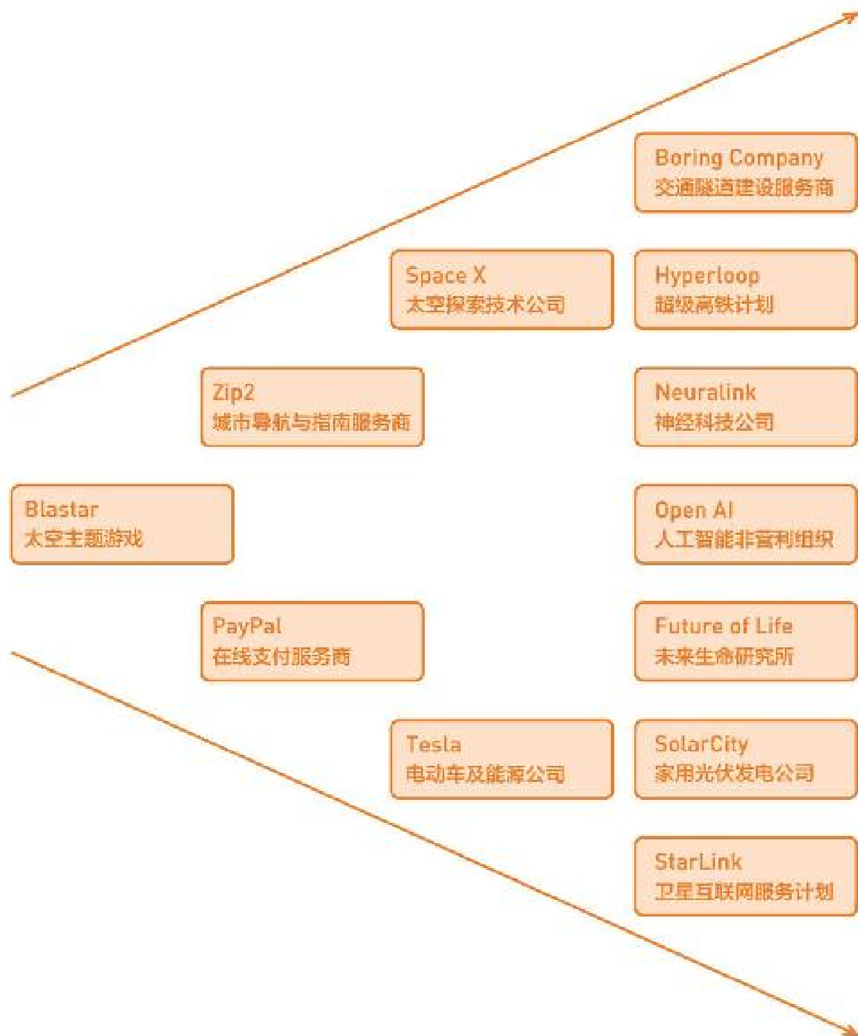


图5-4 马斯克的“英雄之旅”

所以，我们应该敢于敲碎每一个人的玻璃罩子，敲碎每一个生命的局限性，敢于去碰触那些大问题和本质问题，敢于在无限的思维张力中去呈现生命的无限精彩。我想这是马斯克于我们、于这个时代的启示，而这种意义已经远远超越了商业。

[1] 是一种哲学思想，认为复杂的系统、事物、现象可以将其化解为各个部分的组合加以理解和描述。

[2] 李善友. 第二曲线创新[M]. 北京：人民邮电出版社，2019.

[3] 李善友. 第二曲线创新[M]. 北京：人民邮电出版社，2019.

[4] 所有的物质都是由一个不可分的基本单元——原子组成的。

[5] 谷歌公司的一个部门，位于美国旧金山。

[6] “无聊”公司：Boring（无聊）一词在英文中有“钻孔挖洞”的意思。——编者注

第六章 万物至理：宇宙的终极密码

若将整个宇宙当作一个系统，那么这个系统也有它的第一性原理，科学家们把它称为“万物至理”。爱因斯坦推导相对论的过程，就是他打破物理学的隐含假设，建立全新基石假设，不断探寻万物至理的过程。

前面我们讲到了第一性原理在商业领域中的应用，本章我们将重点阐释第一性原理在科学领域中的应用，我称之为“万物至理”。我一直认为，世界上最聪明的一批人是理论物理学家。而在这个世界上的顶级物理学家几乎都有同一个信仰，他们相信在宇宙中存在一个“终极理论”，它是一个极简方程，这个方程能统一所有的理论。它就像是一把终极钥匙，能够帮助我们从根源处找到宇宙中所有未解之谜的答案。这个伟大的方程，有人称它为“大一统理论”（Great Unification Theoies），但我认为“万物至理”（Theory of Everything）这个描述更加贴切。

洞见公理比推导更加困难

2014年，一部以斯蒂芬·威廉·霍金（Stephen William Hawking）青年时期的经历为蓝本的电影在美国上映，引起了社会各界的广泛关注。在中国，这部电影的名字被翻译成《霍金：爱的方程式》《爱的万物论》《少年霍金》等，实际上，这部电影的名字是“*The Theory of Everything*”，直译就是“万物理论”或“万物至理”。

我相信大多数人并不理解为什么一部爱情片要用一个如此生硬和学术的名词来命名，但在我看来，用这种物理学家孜孜以求的真理作为标题，恰好能够充分展示霍金的伟大。实际上，现在世界上顶级的理论物理学家正在研究的主线就是万物至理，如牛顿的经典力学、爱因斯坦的相对论、量子力学、超弦理论等，都是科学家为找到万物至理而进行的研究过程。

接下来，我们将通过讲述爱因斯坦的故事，理解科学研究是探寻万物至理的过程，去深刻感受它的魅力。爱因斯坦在其人生最后的30年里，一直致力于追寻万物至理。万物至理的大前提是更根基的第一性原理，即如果你把整个宇宙当作一个系统，那么这个系统也有它根基的第一性原理，科学家把它称为“万物至理”。

事实上，追求万物至理的目标、研究理论的工作，与我们前面提到的公理化思维完全一样。爱因斯坦认为，理论家的工作可分为两步，首先是发现公理，其次是从公理出发推出结论。当有人询问爱因斯坦发现公理和从公理推出结论哪一步更难时，爱因斯坦认为，第二步从公理出发去推导结论，只要勤奋和聪明就一定能够成功，而第一步发现公理有完全不同的性质。言外之意，发现公理更难。

从哲科思维的演绎法出发找到作为系统根基的公理，是一个与逻辑推导能力完全不同的概念。因为在演绎法的单向性法则约束下，身处系统内部，我们可以基于直接给定的公理使用逻辑推导的方式得到系统中的所有命题，但我们并不能从系统的命题中倒推出在系统之外的第一性原理，除非我们可以跳出自身所处的系统，从外部视角进行分析。

既然公理或第一性原理并不是逻辑推导出来的，那么它从何而来呢？实际上，在找到系统根基公理的这个过程中，迄今为止也没有科学家或哲学家能够总结出一些行之有效的具体方法论，即使能力突出、经验丰富的科学家也只能根据自己的经验去不断地假设，然后持续地试

错，直至定位到准确的第一性原理。

理念世界与思想实验

爱因斯坦是如何发现公理的呢？在这方面，他有两种非常独特的方法论，首先来说第一种，我们称之为“定律中的定律”。

一般来讲，科学的研究和发展都建构在第一性原理的基础之上。在一般情况下，普通的科学家都会致力于研究学科内部的学问，却不会去研究作为学科基础的第一性原理，因为对他们来说，第一性原理的存在就是一个直接给定的前提假设。

然而，真正顶级的科学家、思想家和哲学家，他们所研究的主要内容就是学科系统之下作为基础的第一性原理，而深挖基础后，爱因斯坦发现，几乎所有从实验室中总结出来的物理学规律（第一性原理），归根结底都需要满足某些固定的定理，这些也被称为“定律中的定律”，比如要满足对称性、能量守恒定律和某种最小作用量原理等。

这些定理并不存在于某个物理学的细分系统中，而是作为整个物理学的学科基础存在的。爱因斯坦发现这件事情之后如获至宝，认为这些规律就是发现公理的前提。在这种思维的指导下，爱因斯坦顺利地以一些定律中的定律为前提，成功地推导出相对论相关的理论。

我们再来探讨一下爱因斯坦在发现公理方面的第二个方法论，这个方法其实是很多伟大的理论物理学家公认的有效途径，我们称之为“思想实验”。简单来说，思想实验就是在大脑中进行纯逻辑的推演。

关于思想实验，德国的传记作家阿尔布雷希特·弗尔辛（Albrecht Foelsing）在《爱因斯坦传》中，用一句非常有趣的话描述了爱因斯坦的思维实验方法：“凭借想象中的飞跃，而不是基于对实验数据的归纳。”爱因斯坦通过思想实验洞悉了伟大的原理，所以他的家人都知道，如果他坐在某个地方发呆时，一定不能去打扰他。因为在那个时刻，也许他的思维正在一个像宇宙一样广阔的实验场中进行一项伟大的实验。

究竟是一种什么样的力量在帮助我们找到位于元起点的公理？也许是好奇心，也许是求知欲。一般来讲，大多数人只会对那些于自己有利的事物感兴趣，而公理往往是以不可见或容易被忽略的形式出现，比如学科系统中的前提假设，以及已经在公众心智中形成群体认知的理念。所以，我们常常满足于直接给定的公理化假设，很少去质疑或进一步探询。伟大的哲学家康德说过，所谓哲学，“起始于对所谓自明的问题的追问”。顶级科学家从来都不缺少“盘根问底”的好奇心与求知欲，对于我们

司空见惯的基础假设，他们会进一步研究，从这个角度来讲，好奇心是一个人所能拥有的最宝贵的财富。

除了好奇心，元起点的定位还要依靠人们的想象力。爱因斯坦曾经说："想象力比知识重要得多。"知识是给定的内容，而想象力是突破已知的重要力量。所以，伟大的科学家从来都不会是所谓的"书呆子"。比如爱因斯坦，除了研究物理学，他还有很多独特的个人爱好，如演奏小提琴、划船等。在这些娱乐和运动的过程中，人类的思维会得到活化，想象力也会随之发挥。

大多数人对爱因斯坦的第一印象来自中学的课本，在课本的描述和插画的展示中，爱因斯坦提出了狭义相对论和广义相对论，是现代物理学的奠基人之一，是一位伟大的科学家、物理学家。爱因斯坦的伟大不仅仅是因为他提出了一个伟大的理论，还因为他从根本上改变了科学研究人员的实际工作方法，将科学研究引入一个新的哲科时代。

从研究方法来讲，爱因斯坦的贡献毫不逊色于哥白尼提出的日心说所带来的思想革命。以他为分水岭，物理学家探索世界的方式发生了根本性的改变。在过去，大多数科学家进行研究的宗旨是"实践出真知"。首先，去实验室里进行实验；然后，观察结果，如果有某个结果重复出现，并且其他人也可以通过同样的实验步骤独立验证出同样的结果，那么科学家就可以从中找到某种规律；最后，进行分析和总结，将规律转变为成熟的理论。实际上，这种基于归纳法思维的研究方式，在今天依旧是很多普通科学家最常用的方法。

从理论的角度解读爱因斯坦找到万物至理的过程显然有些苍白，所以接下来，我们从爱因斯坦推导出狭义相对论的实际过程来分析。

对牛顿力学体系的质疑

在爱因斯坦之前，牛顿的经典力学从1687年一直到20世纪初都是物理学的根基。在这段时间里，所有物理学家都是在牛顿建立的经典力学这个第一性原理的基础上进行研究，然后填充物理学的内容。

在沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）所著的《爱因斯坦传》中，记载着这样一个故事：19世纪的最后一天，欧洲的顶级物理学家汇聚一堂，其中最受人尊敬的被称为“开尔文 [1] 勋爵”的英国物理学家威廉·汤姆逊（William Thomson）讲了一句话，“物理学的大厦已经落成，剩下的就是一些装修装饰工作而已”。从当时的时代背景来看，汤姆逊会产生这种认知并不奇怪，因为经典物理学确实在牛顿经典力学的基础上，形成了相对完整的系统。但他没有想到的是，经典物理学走到尽头之后，还有理论物理学的崛起。

汤姆逊的话言犹在耳，仅仅5年之后，26岁的爱因斯坦便横空出世。当时，他不过是瑞士专利局的一个三等技师，但是那一年他一共发表了6篇论文，其中有4篇被誉为“天神级”论文。通俗地讲，这4篇论文中的任意一篇都有获得诺贝尔物理学奖的潜力。正是这些论文开启了物理学研究的新时代，因此，学术界又把1905年称为“爱因斯坦奇迹年”。

虽然关于那一年爱因斯坦所创造的成就，很多资料中都有详细的记录。但是从目前来看，关于爱因斯坦如何创造出这些奇迹般的理论的具体过程，我们能够了解到的事情还是凤毛麟角，但这并不妨碍我们用破界创新的方法分析爱因斯坦创造狭义相对论的具体过程。

在爱因斯坦之前，物理学经历了两次伟大的统一：第一次是牛顿统一了天上和地上的引力；第二次是麦克斯韦统一了电力、磁力和光。

在经典力学被创造出来之前，人们对于事物运动的认知主要受到亚里士多德的理论的影响。他认为天上星体运动的规律和地球上物体运动的规律是不同的，亚里士多德把这两种运动方式分别命名为“月上世界”和“月下世界” [2] 。一直到牛顿创立经典力学系统，地外的行星运动规律和地球上的物体运动规律才得以统一。简单来说，经典力学系统既可以解释地球为什么绕着太阳转，也可以解释为什么苹果会掉到你的头上。

美国的畅销书作家詹姆斯·格雷克（James Gleick）在《牛顿传》中曾经这样评价他的经典力学体系，他说牛顿把天上和地上打通的难度不亚于今天的科学家把量子力学和相对论打通的难度。而截至今天，量子

力学与相对论也没有完全被打通。所以，牛顿当年以一己之力通过引力找到了经典力学的万物至理，不可谓不伟大。

除了牛顿，另外一个实现了物理学分支系统统一的人是英国的物理学家詹姆斯·克拉克·麦克斯韦（James Clerk Maxwell）。与牛顿的贡献不相上下，麦克斯韦创立了经典电动力学，用电磁场理论将电学、磁学和光学统一起来，他用一组极简的方程将看不见的电力、磁力和光全部推导出来。如果没有麦克斯韦方程组，今天的电力学以及一切与电相关的所有事物可能都不会出现或者会推迟出现。

从物理学的整体系统出发，在爱因斯坦之前，这个物理学系统的万物至理实际上就是牛顿的经典力学和麦克斯韦的经典电动力学，而这两个定理也是爱因斯坦所要打破的隐含假设。在实际工作中，打破隐含假设，首先要判断原有的系统是否逻辑失洽。

爱因斯坦的传奇经历就起始于他发现了一件事情，在物理学系统中，牛顿统一了天上与地上的引力，而麦克斯韦统一了电力、磁力和光，但爱因斯坦发现牛顿和麦克斯韦的理论并不能相互验证。换句话说，麦克斯韦方程组和牛顿力学之间存在逻辑失洽的现象，这种问题的出现致使爱因斯坦开始质疑牛顿力学，并促发了狭义相对论的萌芽。

其实，爱因斯坦并不是第一个发现这个问题的物理学家，但其他大多数发现这个问题的科学家都认为力学和磁学实际上分属两个不同的系统，所以出现逻辑失洽属于正常现象。作为拥有成为顶级物理学家潜力的人，爱因斯坦从一开始就认为无论是引力、电力还是磁力，从本质上讲，它们都属于自然世界中的某个系统，所以这两个理论之间应该有某种更根基层次的逻辑自洽。

在《爱因斯坦传》中，有这样一段话描述了爱因斯坦在发现这种逻辑谬误之后的个人感受，“这些冲突使爱因斯坦精神紧张，坐卧不安”。当时的爱因斯坦不过是一个刚刚步入物理学殿堂的年轻人，他会因为两个宗师级人物的理论逻辑相悖而产生危机感。由此可以看出，爱因斯坦在物理学领域中有所谓的天才性的敏感。这就是爱因斯坦打破隐含假设的第一步。

两个全新的基石假设

在对原有的物理学系统产生怀疑之后，爱因斯坦开始考虑第二步：如何树立新的基石假设。难以想象的绝妙之处在于，爱因斯坦的狭义相对论建立在两个新的基石假设之上：第一个基石假设是相对性原理，第二个基石假设是光速不变。在这两个基石假设的基础上，爱因斯坦成功地推导出了伟大的狭义相对论，从这个角度来讲，相对性原理与光速不变原理是狭义相对论这座桥梁的两个根基。

爱因斯坦提出的第一个基石假设是相对性原理[3]，他认为，所有自然规律在同一惯性参考系[4]中都保持不变，这就是狭义相对性原理。该原理强调的是一种等价性，简单来讲，就是物理定律（或物理公式）在不同参考系下是不变的。

第二个基石假设光速不变[5]起始于爱因斯坦独特的思想实验。爱因斯坦年轻时就曾经设想，如果用光速去运动，或者说以人力去追一束光会怎么样呢？虽然从字面来看，这就像是一个小孩子的白日梦，但正是这个幼稚的问题让爱因斯坦发现了牛顿经典力学体系和麦克斯韦经典电动力学体系之间的逻辑失洽。

在经典力学体系中，假如我们开着一辆小汽车去追赶一辆火车，当我们的速度与火车的速度相同时，火车与我们是相对静止的。从这个逻辑出发，如果我们去追赶光，当我们的速度与光速一致时，我们应该可以看到静止的光或者电磁波。

但是在电动力学体系中，根据麦克斯韦方程组，无论我们是否可以达到光速，光自身的速度始终是不变的，即使我们追上了光，光也不会是静止的。牛顿经典力学与麦克斯韦电动力学在此处发生了逻辑失洽。爱因斯坦也是从这个问题开始思考，历经数年，无论学到什么学科或者看到什么书的时候，他都会思考这个问题。直到有一天，爱因斯坦突然灵感迸发，得出了他的第二个基石假设——光速不变。

说到这里，很多人可能会心存疑惑，光速不变的理论在麦克斯韦的经典电动力学中不是已经提出了吗？从物理现象这个角度来说确实如此，但爱因斯坦并不是发现了某种物理现象，而是注意到了光速不变原理的公理性质。对麦克斯韦来说，光速不变原理其实就是一个“光速 $= C$”的数学公式，他可以应用这种定理进行电动力学方面的相关运算，但没

有注意到这个定理的根基意义。而爱因斯坦是第一个发现了光速不变是物理学的第一性原理，也是所有物理学现象的绝对参考系的人。对我们而言，一句貌似正确的废话，对爱因斯坦而言，却是一场伟大的推演的开始。

从这个角度来讲，光速不变假设之于爱因斯坦，就如同惯性假设[6]之于牛顿，都是人类精神最伟大的成就。在《爱因斯坦传》中，有一段特别优美的文字描述了爱因斯坦发现光速不变这个公理："爱因斯坦顿悟了光速不变重要性的那一刻，就好像宇宙中有一束光射中了爱因斯坦，也射中了我们整个宇宙。"所以，物理学以及一切以物理学为基础的学科或知识，能够在今天这个时代发展到现在的高度，至少有一半要归功于爱因斯坦当时获得的灵感。

与其说爱因斯坦是一位科学家，不如说他是一位自然哲学家，因为他根本既不需要实验，也不需要助手，只要自己一个人通过大脑的推演就可以进行思维实验。

推导出的狭义相对论

在明确了两种基石假设之后，爱因斯坦在相对性原理和光速不变原理的基础上进行了逻辑的推导。物理学定律在任何惯性参考系下都成立的假设和光速始终不变的假设结合在一起推导出了一个结论——光速不变在任何惯性参考系下都成立。也就是说，对任何以匀速直线运动的人来讲，光速永远不变。处在匀速直线运动的事物，不管运动速度有多快，对这个事物而言，光永远是以光速运动的。

虽然爱因斯坦推导出了这个结论，但他很快就发现了这个结论中依然存在无法解释的问题。不同于常人会因为发现谬误或矛盾而产生苦恼和郁闷的心态，爱因斯坦面对理论中的谬误反而是一种积极的心态，因为在他看来，只有发现问题，才能通过解决问题推动学科向前发展。

这个谬误究竟是什么呢？在牛顿的经典力学体系中，他相信绝对的时间[7]，认为时间就像河流一样，与任何物体和空间无关，是运动的绝对参考系。什么是运动的绝对参考系呢？我们可以用速度方程说明这个问题。

$$\text{速度}=\frac{\text{距离}}{\text{时间}}$$

在这个方程中，速度是时间的函数，时间是自变量，而速度是因变量[8]。换句话说，任何物体运动的速度是时间的函数推导出来的结果。时间是绝对参考系，是第一性原理，所有其他的物理运动量要从时间上推导出来。

如果我们按照这个方程去计算光的运动速度，那么光的运动速度也

应该等于光运动的距离除以光运动的时间。但爱因斯坦已经确认了光速不变这个基石假设，从这个角度来讲，光速才应该是绝对参考系，所以佯谬[9]就出现了，即快速运动的人、慢速运动的人和静止的人，测量的光速都一样。与光速同向的人、与光速反向的人，测量的光速都一样。

为了解决这个问题，爱因斯坦用哲学推导的方式发现，如果在光速运动的情况下，时间不再是绝对参考系，光速不变才是绝对参考系。在光速运动的环境下，时间的地位从绝对参考系降级为“相对时间”，而时间也应该建构在光速不变的基础之上。在这个理论的支撑下，爱因斯坦提出了一个新的公式，即

$$\text{时间}=\frac{\text{光运动的距离}}{\text{光速}}$$

在这个方程中，时间是光的函数，光速变成那个绝对不变的参考系，时间变成相对可变的因变量。

实际上，这个佯谬的出现是爱因斯坦打破经典力学原有系统边界的契机。这个佯谬的实质问题是，光速和时间，哪个是绝对参考系？在牛顿的经典物理世界：“绝对时间”就像河流一样，与任何物质和空间无关，是运动的绝对参考系。经典物理学确立了绝对时间的隐含假设，时间是绝对不变的，而其他所有物理定律要从时间这个绝对参考系中推导出来。爱因斯坦通过刚才的佯谬，发现了时间并不是绝对的参考系，经典物理学系统的边界由此被打破。

打破原有系统的边界之后，爱因斯坦又建立了新的隐含假设，他认为光速不变才是真正的第一性原理。在这个基石假设之上，如果快速运动的人和静止的人测量的光速都一样，那么解决佯谬的办法似乎只有一个，对于快速运动的人来说，时间变慢了。如果这个物体可以达到光速运动，对这个物体来讲，时间应该是相对静止的。实际上，这才是狭义

相对论的内涵（见图6-1），但这也是在现实世界中无论如何都很难被接受的结论。

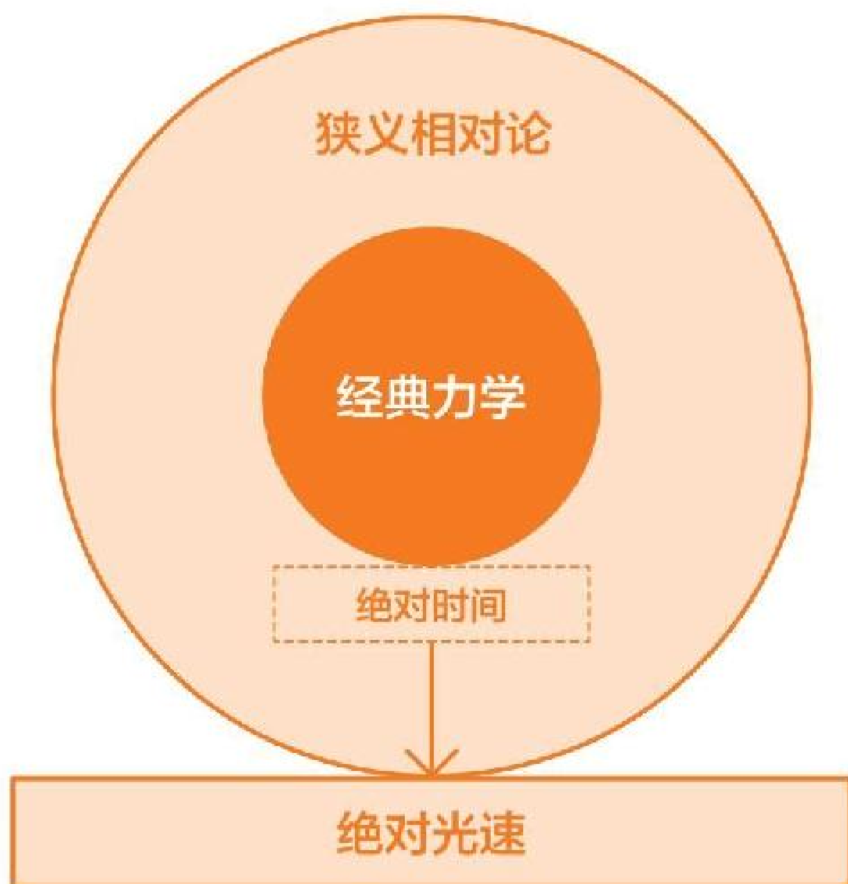


图6-1 从绝对时间升级为绝对光速

爱因斯坦没有看到任何实验证据，而是单纯地从理论上看到了绝对时间的隐含假设存在问题，然后纯逻辑地提出了新的隐含假设，最后以这个基石假设为根基，推导出了整个狭义相对论。

用理论定义现实

在生活和工作中，我们经常会遇到类似的问题：当逻辑和实践相矛盾时，你相信谁？我相信绝大多数人会说选择相信眼见为实，因为实践是检验真理的唯一标准。但是爱因斯坦的经历告诉我们，如果逻辑与现实相矛盾，那就改变现实吧。所以，在没有任何证据的情况下，爱因斯坦的狭义相对论“悍然”宣布：时间的“绝对地位”被下移了，时间变成相对的，而光速才是运动的绝对参考系，光速不变是“一”。

虽然在当时受到科技水平的限制，爱因斯坦的理论无法通过科学实验被证明，但是现在，在先进的科技设备的支持下，我们通过对宇宙中天体运动的观测，已经证明了爱因斯坦狭义相对论的正确性。甚至有很多艺术作品，都开始以爱因斯坦的相对论理论为基础去塑造未来的时空旅行场景。

2014年，由英国著名的导演克里斯托弗·诺兰（Christopher Nolan）执导的电影《星际穿越》在全球上映，影片讲述了一支科学探险队利用发现的虫洞进行时空穿越的故事。男主角是探险队中的一名宇航员，在进行星际穿越之前，他的女儿还是一个孩子。因为他们以光速运动的形式穿越了虫洞，所以对他们来说，时间是相对静止的，但他的女儿生活在地球上，在正常流速的时间之下。所以当他穿越回来，发现虽然他的年龄并没有明显的变化，但他的女儿已经变成了一位风烛残年的老者。虽然在这部电影中存在一些在科学家看来并不严谨的科学细节，但这个故事的主线充分地说明了爱因斯坦的狭义相对论。

从形式上讲，狭义相对论在提出之时还是一个假设理论，但后人用实际的证据和实验的结果证明了这种假设的正确性。换句话说，爱因斯坦是在不具备相对论理念诞生基础的时代，仅凭思想实验和纯逻辑推理，在没有通过观测实证的情况下，推翻了牛顿的绝对时空说，提出了超前的理论。

美国的科学哲学家托马斯·库恩（Thomas S. Kuhn）在其著作《科学革命的结构》中曾经说：“一般人认为‘新发现’是科学的标志，但几乎所有的科学革命都不是新发现的革命，而是概念的革命。”用超前的理念来重新定义已有的现实，这就是爱因斯坦狭义相对论建立的过程。

爱因斯坦的升维

狭义相对论的提出引发了严峻的时空观危机。时间和空间都变成相对的概念，这与大多数人在现实中的常规认知是相悖的，所以在爱因斯坦的物理学体系中，时间与空间已经不再是基本的自然定律和独立实体。如果我们把时间和空间合为一体，形成时空（Spacetime）的概念，就会发现，时空在任何惯性系中都保持不变。换句话说，时间是相对的，空间是相对的，但“时空”作为一个整体是绝对的（见图6-2）。

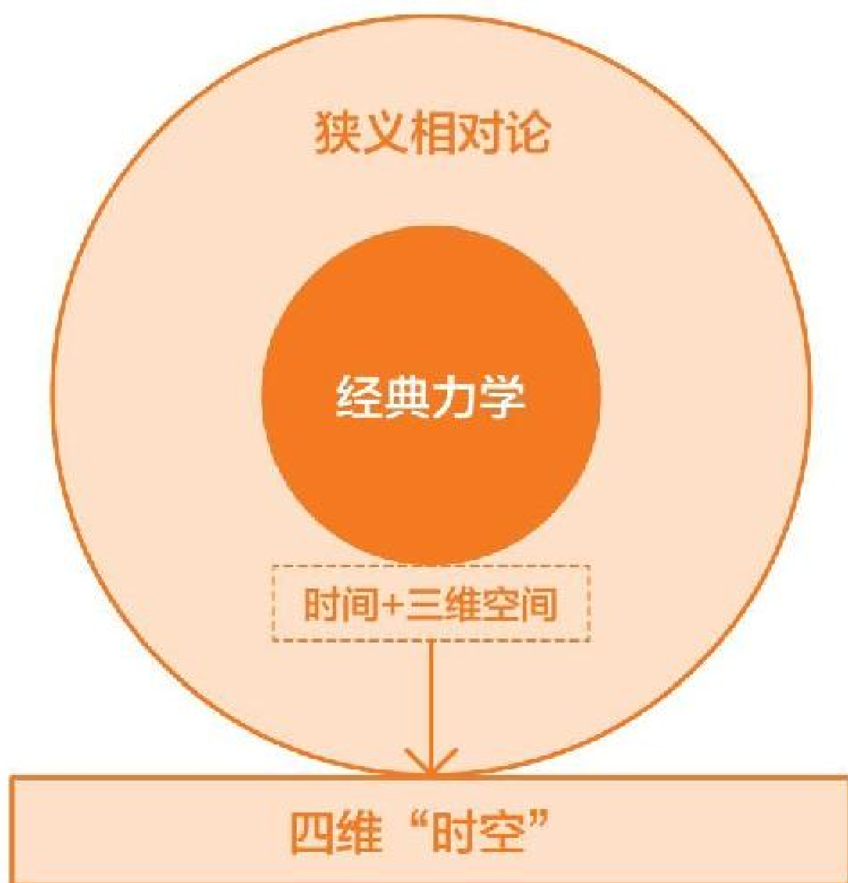


图6-2 从三维空间升级为四维时空

实际上，这也是一种理解相对论实质的方式，是把三维空间升级为四维时空。这并不是在我们当前所处的三维空间的基础上机械地增加时

间这一维度，时间和空间不再是独立的实体，而是将“时空”作为一个独立实体，时间和空间是这个实体不同的两个方面；同时，时间和空间还可以通过精确的数学方式相互转换。当然，这种认知在当时也属于一种设想，直至今日，仍没有充足的证据证明其有效性。

走到这一步，爱因斯坦对于物理学万物至理的追求依然没有停止。他认为，如果时间和空间能够被统一，那么从逻辑上来讲，用时间和空间测量的每个东西也将发生变化，如质量和能量。

根据狭义相对论，物体的运动速度越快，质量越大。那么，增加的质量来自哪里呢？爱因斯坦认为，额外的质量只能来自能量。所以，爱因斯坦把狭义相对论和麦克斯韦方程结合在一起，推导出了科学史上著名的方程：

$$E = mc^2$$

能量　　质量　　光速

实际上，这个方程打破了牛顿经典力学大厦的根基。在牛顿经典力学的体系中，物体的运动都要遵守“质量守恒定律”和“能量守恒定律”，这也是牛顿经典力学的基石假设之一。爱因斯坦再一次打破质量和能量之间的边界，将质量和能量融合为一个独立的实体，即“质能”，而质量和能量也就成了质能的一体两面。

爱因斯坦用狭义相对论将时间和空间统一为“时空”，将质量和能量统一为“质能”，他是如何做到的？答案是升维。爱因斯坦认为，在问题的原有维度上不能解决问题；在原有维度上，只能呈现问题；只有换一

个维度，才能解决现有问题。

高能物理和理论物理领域重要的学者之一、日裔美籍物理学家加来道雄在其著作《超越时空》中提到，“自然规律在高维空间更简单”。升维不仅是一种简单的思维方式，还能够帮助我们有效地打破原有的认知边界。

推导出的广义相对论

在推出狭义相对论10年之后，爱因斯坦又提出了“广义相对论”[10]，彻底推翻了牛顿的经典力学。爱因斯坦发现，在牛顿经典力学体系中，最重要的隐含假设就是“万有引力”。

在牛顿经典力学系统中，科学家并没有就引力这种概念进行详细的阐述和说明，只是机械地把它作为一种天然存在的力来认知和使用。根据牛顿力学的理念，引力是远距离的、瞬时超光速的神秘作用，而根据狭义相对论，任何物理相互作用的传播速度都不能超过光速。在经典牛顿力学公式的运算下，如果太阳突然消失了，太阳对地球产生的引力会立刻消失，但根据狭义相对论，太阳消失后，对地球的引力还会存在8分钟，此处出现了逻辑失洽。

为了打破原有系统的限制，爱因斯坦提出了最大胆、最彻底的推论，从根基上否定了经典力学。他认为，地球之所以围绕太阳做公转运动，并不是因为太阳对地球有一个引力，换句话说，万有引力并不是真正的力，而是时空弯曲的表现。按照爱因斯坦的设想，大质能的物体会造成周围的时空场弯曲，如果有其他物体在这个时空中运动，出于最小作用量原理，自然会呈现出弯曲的运动轨迹。

所以，与其说地球绕着太阳运动，不如说地球在最小作用量原理下，在寻求一个最佳的惯性运动方式而已。在狭义相对论中，爱因斯坦统一了时间与空间、质量与能量；在广义相对论中，爱因斯坦直接在时空和质能之间搭建起了桥梁，用两者的关系重新阐释了宇宙中星体运动的规律（见图6-3）。

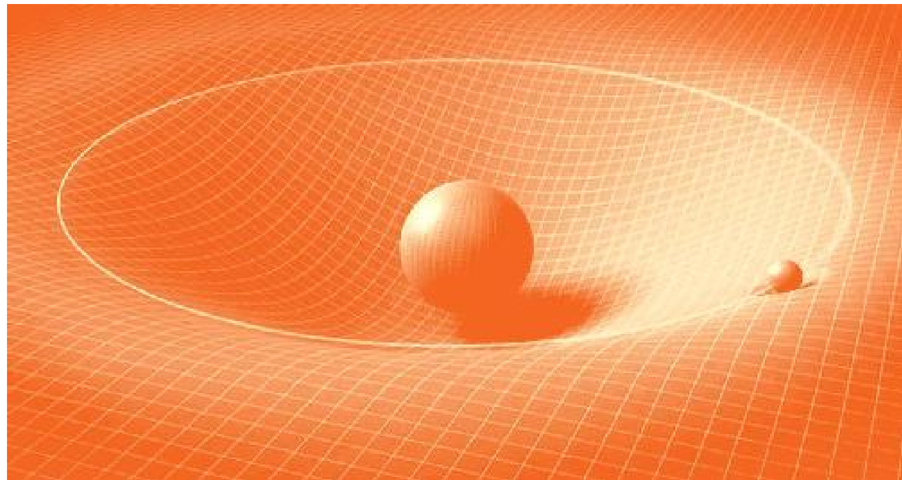


图6-3 弯曲的时空场

如图6-3所示，大质能的物体让周围的时空场发生弯曲，爱因斯坦甚至还通过实验测量出了光在经过大质能物体所在时空时运动轨迹弯曲的度数。

1919年，其他科学家根据爱因斯坦所说的测量方法，在日食时进行了实验和计算，最终得出的数据与爱因斯坦所说的完全一致。当这个消息被公布之后，爱因斯坦的名声大噪，成了科学界的顶级巨星，甚至被人们当成科学的代名词。

在爱因斯坦之前的很多年里，牛顿经典力学认为引力天然存在，出于认知局限，所有人都没有质疑这个隐含假设。爱因斯坦的伟大之处是能够果断地推断，这种群体认知的理念根本不存在，所以提出新的基石假设，推出了“广义相对论”。

爱因斯坦曾说：“宇宙最不可思议的是它居然是可以被理解的。”对我们来说，理解宇宙的那把钥匙就是爱因斯坦的广义相对论的公式。通过广义相对论的公式，我们甚至都可以推导出宇宙大爆炸那一刻的情况。所以，爱因斯坦的理论比爱因斯坦本人还聪明，从这句话中也不难理解万物至理的分量和重要性，这也是第一性原理思维之美。

当然，从方法论的角度来讲，我们也可以将爱因斯坦的理论突破认知为第一创新与破界创新。换句话说，爱因斯坦的历次重大突破，完全是哲科思维中第一性原理的突破。

回到商业界，大多数人连爱因斯坦相对论的理念和方程的皮毛都无法理解，这是由物理学的专业性所注定的。但关于他是如何打破原有的

物理学系统边界，找到新的基石假设并在此基础上建立新的物理学系统的思维模式，却是我们需要学习和借鉴的。

[1] 为热力学温标或称绝对温标，是国际单位制中的温度单位。

[2] 在亚里士多德的模型里，我们的世界分为月下世界和月上世界。月下世界是短暂的、会腐朽的，由4种元素构成；月上世界则由透明的以太组成，是完美的、永恒的。

[3] 一切物理定律（力学定律、电磁学定律以及其他相互作用的动力学定律）在所有惯性参考系（惯性系）中都是等价（平权）的，没有一个惯性系具有优越地位，不存在绝对静止的参考系。

[4] 牛顿运动定律在其中有效的参考系，且$a=0$，被称为惯性坐标系，简称惯性系。简单来讲，就是静止或直线匀速运动的参考系。

[5] 在狭义相对论中，指的是无论在何种惯性系（惯性参考系）中观察，光在真空中的传播速度都是一个常数，不随光源和观察者所在参考系的相对运动而改变。

[6] 首次提出惯性原理的并不是牛顿，而是意大利的天文学家、力学家伽利略，这个理论的提出最早被用来捍卫哥白尼的日心说。

[7] 绝对时间是指在牛顿的时空观中，时间是绝对的，与任何特殊的参考系无关，静止安放在不同惯性系中的时钟，对同一运动过程的计时结果是相同的。

[8] 任何一个系统（或模型）都是由各种变量构成的，当分析这些系统（或模型）时，可以选择研究其中一些变量对另一些变量的影响，那么选择的这些变量被称为自变量，而被影响的量被称为因变量。

[9] 佯谬指的是基于一个理论的命题，推出了一个与事实不符的结果。它在科学中是普遍存在的，但又区别于悖论这种逻辑矛盾。

[10] 广义相对论（General Relativity）是描述物质间引力相互作用的理论。其基础研究由爱因斯坦于1915年完成，1916年正式发表。这一理

论首次把引力场解释成时空的弯曲。

第七章 从众效应：“真理”的真相

在组织中，我们很容易被群体的信念影响，甚至会因此而怀疑并改变自己的观点，与他人保持一致以寻求安心，这就是“从众效应”。破界创新的难点就是隐含假设，而最重要的隐含假设之一就是“从众效应”。对我们来说，只有认知到这个桎梏，才有机会从中跳出。

破界创新是本书最重要的思维模型，而破界创新的难点就是发现隐含假设。在所有的隐含假设里，我认为最重要的一种就是“从众效应”（Bandwagon Effect）。它是指个体受到他人的影响，会怀疑并改变自己的观点，与他人保持一致以寻求安心。

事实上，我们所做的绝大部分决策和事情的隐含假设，就是因为周围的人是这么想的，这就是隐藏在我们内心深处的从众效应，并且其在组织中常常表现为群体信念。本章我们将重点讲述什么是从众效应，以及它对组织（群体）意味着什么。

两种真理观

在讲解从众效应之前，我们先从一个有趣的话题开始：什么是真理？这个问题的答案，通常是最符合实际、永恒不变正确的道理。但究竟是什么决定了我们认为这个道理为真或者为假呢？这就涉及真理的认识论问题。

关于真理，美国费尔菲尔德大学（Fairfield University）的哲学系教授理查德·德威特（Richard Dewitt）的《世界观》[1]一书使我受益良多。在书中，德威特认为世界上存在两种真理观：一种是真理符合论；另一种是真理连贯论。

所谓真理符合论，就是信念是否与客观事实一致，某个信念如果与客观事实一致，就是真理。而所谓真理连贯论，是指信念与群体信念是否一致，某个信念如果与群体信念一致，就是真理。

真理符合论

一般来讲，真理符合论是绝大多数人的真理观，我们通常认为自己相信的真理都是符合客观事实的。但是，事实并非如此，因为在认知过程中，人们容易把“眼见为实”作为隐含假设去推导客观事实。

虽然，我们一直认为，独立于我们之外、不仰赖于任何人的主观意识而存在的事实，与认知主体、认知思维都没有任何关系。但悖论是，对人而言，根本没有独立于“主观信念”之外的“客观事实”，或者说所有的客观事实都存在于我们的主观信念当中。这句话虽然听起来抽象，但并不难理解，因为要想让客观事实成为事实，首先需要经历我们主观的认知。

在《世界观》一书中，德威特举了一个例子，有一个小姑娘萨拉看着一棵苹果树，然后她的大脑中出现了苹果树的客观事实。那么，问题就出现了，当她看到这棵苹果树并形成了对苹果树的印象时，这个印象是绝对客观的苹果树，还是她脑海中的苹果树呢？

答案当然是后者，任何一个客观事实都是与人类大脑中的某些主观意识融合在一起而形成的产物。萨拉所“看到”的苹果树，是且只能是客观事物在她“意识”中的视觉再现，如图7-1所示。即使客观事实确实独立于我们而存在，但在我们认知这个事物的过程中，必然会经过大脑的处理，而经历了大脑处理之后产生的认知，无论如何，它都只能是主观信念。



图7-1 萨拉“看到”的苹果树

也就是说，所谓的客观事实，都是用主观信念覆盖于其上，而且根本无法与主观信念相剥离。如果你没有主观信念，你就无法感受到客观事实，而一旦你用主观信念去处理，那么“客观”两个字就不存在了。

我知道这种对于客观事实的解读，对大多数人来说是一次巨大的冲击。但事实的确如此，人类的大脑如同一台照相机，可以把一切看到、听到、闻到、感知到的事物在脑海中“拍摄”成“照片”，但照片始终只是照片，可以反映事实，却永远不等于客观事实。我们只能将相片与相片进行比较，而不能将相片与物体进行比较；换句话说，我们只能将信念与信念进行比较，而不能将信念与事实进行比较。

说到这里，我相信很多人会产生疑问，如果人类大脑对外界认知的过程和使用相机拍照一样，只要相机拍摄得足够准确，那么我们是不是

同样可以得到真理？单纯从拍摄的角度而言，随着技术水平的不断提高，相片确实可以越来越趋于完美地还原外物。但越来越高清的相片，真的就越来越接近事实吗？

事实上，人类对客观世界的感知有且只有眼、耳、鼻、舌、身5条感官通道，分别产生视觉、听觉、嗅觉、味觉和触觉。其中，视觉和听觉最为重要，人类一生中获得的所有认知，80%来自视觉，18%来自听觉。即便是最重要的视觉，其功能也并不足以认知到现实中的所有事物。我们的感官系统在认知过程中通常会“扭曲”外物，这就意味着，我们大脑“拍摄”的照片往往都是错误的。

以颜色为例，视觉只能感应到对象全部属性中的感光属性，且只能感应到部分光段（700~400纳米波长），俗称“可见光”。其实肉眼可见光在所有的频段中，只占了仅仅十万分之一，如图7-2所示。

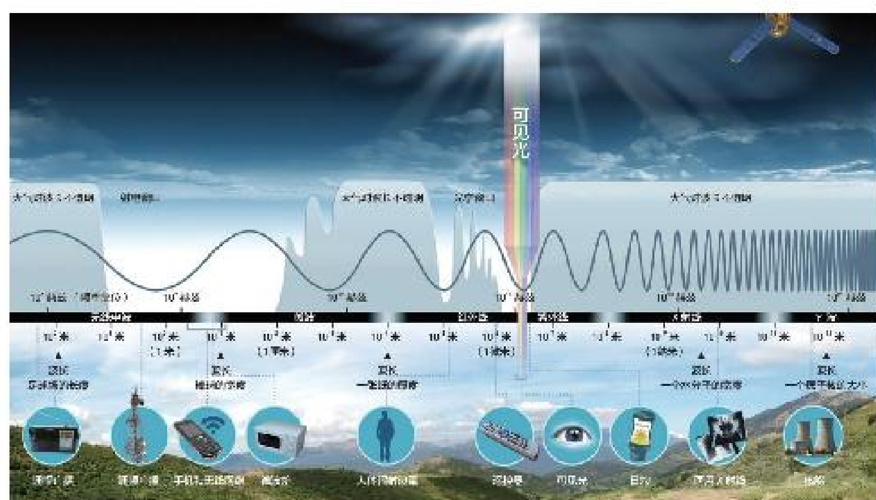


图7-2 人的可见光频段示意图

更糟糕的是，光原本只是能量，是波长，但是视觉把光的波长扭曲成“颜色”。当我们看到绿色树叶的时候，实际上是光通过树叶折射到眼睛中经过大脑处理后，认为这个东西与既有的绿色模型接近，于是才产生了树叶是绿色的认知，如图7-3所示。所谓颜色，并不是客观事实，只是大脑中的主观模型而已。

除了视觉，其实还有听觉、嗅觉、味觉、触觉等感官所感知到的事物，都是我们的大脑对外界的主观认知。从这个角度讲，我们生存的真实的世界，可能既没有颜色，也没有声音，它们都是假象。正如释迦牟尼在《心经》中所说的那样：“是故空中无色，无受想行识，无眼耳鼻舌身意，无色声香味触法。”

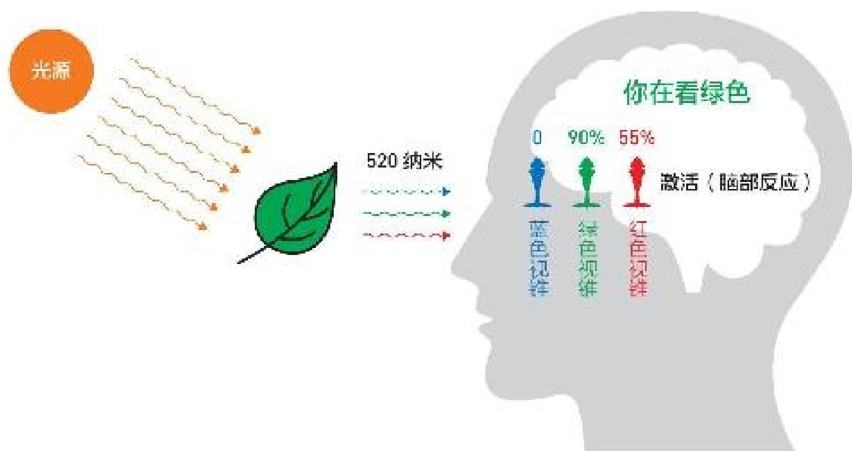


图7-3 人对树叶的颜色认知示意图

其实明朝著名的心学家王阳明先生也说过这样的话：“心外无物，心外无理。”意思是说，所有的事物和道理都存乎于心。据说，有一次王阳明与朋友同游南镇，有一个朋友指着岩中花树问王阳明：“天下无心外之物，如此花树在山中自开自落，于我心亦何相关？”意思是说，王阳明认为心外无物，可是山中的花根据自然规律开放、凋谢，与人的心有什么关系呢？王阳明回答说：“你未看此花时，此花与汝心同归于寂；你来看此花时，则此花颜色一时明白起来，便知此花不在你的心外。”意思是说，人们没有看到这些花的时候，关于花的认知也不会在人的心中浮现，而当人们看到这些花的时候，内心自然而然就想到了花的颜色，所以这些花还是在人们的心中。

所以，我们从小到大信奉的“眼见为实”的准则未必很准，恰恰是眼睛扭曲和遮蔽了事实。我们所认同的正确，只是一种在“简化”和“扭曲”之后的约定俗成而已。

那么，感官系统为什么不能感知客体的全部属性？为什么一定要“简化”和“扭曲”外物呢？

从生物学的角度来说，“如果人的眼睛就是光谱仪，耳朵就是振频仪，从而要求人体的整个神经系统包括中枢系统，必须相应地变构为一个远比现代最先进的互联网和超大型计算机还要敏捷高效的信息处理系统，那么，即便把人体代谢所产生的全部能量都调动出来，也无法应付上列能量需求的万分之一。”这是王东岳老师在《物演通论》一书中写下

的一段话。因为自然万物运动和结构总是采取某种最简便、最经济的方式，这就是所谓的“最小作用力原理”，从这个角度讲，“人类的感知系统，不是为‘求真’设定的，而是为‘求存’设定的。”

人类用这种简化和扭曲了物态的感官系统，有效地建立了我们的生存辨识系统，但同时也付出了永远无法认知世界“真相”的代价。我们只能感受到我们主观感受到的东西，永远不能直接感受到所谓客观存在的客体。从这个角度理解，我们从小到大学习的一切知识都是人类的主观思维模型，而不是客观世界的真实反映。

虽然听上去非常难以接受，但这就是事实，在人类与客体之间永远隔着一条大河或者深渊，我们永远不知道河的彼岸是什么。就像康德所说，我们完全无法了解真实的客观事物，能够知晓的只是表象，即所谓的“现象界”，而真实的世界被称为“物自体”，所以我们只能认知现象界，却无法认知物自体。我们沮丧地发现：由于人类思维不可克服的结构性缺陷，人类根本没有能力确定客观世界到底是什么样子的。

我们回到这种真理观的起点，真理符合论是绝大多数人默认的对真理的判定标准，但是其中的隐含假设，也就是客观事实这个定义居然是不成立的，如果客观事实无法判定某个信念是否为真，那么真理符合论自然也就不成立了。

真理连贯论

我们再来看人类判别真理的第二条路径——真理连贯论，也就是根据信念与群体信念的一致性，判断信念是否为真理的方法。简单来讲，如果某个信念与群体信念一致，那么这个信念就被认为是“真理”。

当我提出这个理论时，相信大多数人第一时间就会站出来反驳，认为自己不会受到他人的影响而改变自己的认知。实际上，我们一直在被群体信念影响，更可怕的是这种影响是潜移默化的，在不知不觉中就改变了我们的认知模式。

我们姑且不去考虑真理连贯论的后果如何，单纯从理论的角度推导，其实真理连贯论也有一个明显的漏洞。如果用群体信念作为判别真理的标准，那么这个群体信念本身是否为真由谁来判定呢？我们可以换一个角度来描述这个问题，作为身在群体信念之中的个体，如果群体信念本身出现错误，我们能否发现并纠正这个错误？

直觉上，我们觉得这很容易，只用将群体信念与客观事实进行比对就可以判断群体信念是否正确。但是，这不就是我们前面所讲的真理符合论吗？既然客观现实的真实性无法证明，即实践不能检验信念，那么我们就只能通过推导群体信念的第一性原理是否为真判断群体信念是否正确。

这样，我们就会陷入所谓的“群体连贯论”，也就是用一个更高维度的群体信念去证明另一个群体信念的正确性，换句话说，我们用来证明对象的证据，恰恰是我们要证明的对象本身。这种自证其明的推导，显然是一种无法完成的循环论证。

此时，我们发现无论是真理符合论还是真理连贯论，它们判定出来的真理实际上都是某种形式的群体认知，离真正的真理还有很大的差距。德维特在《世界观》一书中也解释过：“我们的信念有直接经验、事实证据的其实少得惊人。多数信念（甚至全部信念），我们相信它们，是因为它们与我们所在的群体信念体系连贯所致。”

所有人相信的真

所谓客观，其实一直是一个错误的词汇，因为只要具备“观”的过程，客体就会被主观认知覆盖；甚至连“真理”都是一个自我背叛的词，“真”经过“理”的过滤就会失真。

王东岳老师在《知鱼之乐》[2]中曾经提到，“‘真’这种东西，原本应该是指剔除了主观性之后所预留下来的纯客观成分，可你借以获知对象的唯一手段偏偏就是那主观属性本身，除此以外，你一无所有”。这句话深刻地阐明了人类思维的终极窘境，叫作“形而上学禁闭”，我们只能用我们的主观认知属性去认知客体，那么当然就被主观属性禁锢。

这种认知边界在商业场景中同样广泛存在，著名经济学家布莱恩·阿瑟（Brian Arthur）在《技术的本质》[3]一书中，写到这样一段话：“当我们去处理情况时，会使用一个由一套假设、期望和经验构成的参考系。我们对那些不符合这种参考系的事物往往采取忽视、误解或否认的态度。结果是，我们通常只能看到我们想看到的东西。这个参考系是不可能被铲除的，没有了参考系，也就没有了我们自己。”

所谓真理的真相，就是这么沉重。根据最新的科学发现，大多数人自幼接受并确信的实证事实的信念，都是被错误理解的概念性事实。而世俗意义上的“真理”就是，所有人都相信的就是真的。

赫拉利在《人类简史》中也提到类似的理论，他认为有一种特别的虚构故事叫“主体间共识”，即使只是虚构的故事，但经过群体的认可，这个故事就成了所谓的真理。

比如，金钱是真的存在的吗？现在大多数国家正在使用的纸币本身是没有任何价值的，只是人们形成了共同的认知，所以才默认了金钱是有价值的。同样的道理，宗教等好多概念，其实都是相信的力量而已。其实，这些现象的背后隐藏着一个可怕的现实，我们把群体信念当成了认知的隐含假设，如图7-4所示。



图7-4 真理的隐含假设

在这种隐含假设的影响下，我们经常会以群体认知评判一个人的对错，如果我的信念与集体不一样，一定是我错了；如果你的信念与集体不一样，一定是你错了。难道媒体不如你、专家不如你、领导不如你？不合群的人注定错误，这就是从众效应下追求个性的原罪。

从众效应

从众效应是一种深深植根于每个人大脑中的信念体系，虽然我们可能察觉不到，但它一直在影响我们。为什么P2P等庞氏骗局屡屡得逞？为什么这些公司向人们承诺不合理的高投资回报率，依然有那么多人愿意相信？

究其根源，无非就是因为大量的人都参与了这个项目，无论是同社区的居民，还是其他的高级知识分子或专业投资人员，我们相信这些参与投资的人会做出自己的判断，既然这么多人做出了同样的判断，那么这个项目一定是可行的。事实告诉我们，诈骗者就是利用人们的从众心态，制造骗局吸引了大量的人跟风跳进了陷阱。贪婪、无知不足以解释这种盲目的跟风，即便在受伤害的人中有很多是聪明人，但共同的集体信念，哪怕是明显违背常识，也会主导群体思维。

类似的疯狂也曾经发生在17世纪末到18世纪初的英国，史称“南海泡沫”。1720年，英国突然出现股市的热潮，原本稳定的股市，从2月开始股价飞速增长。当时著名的科学家牛顿也投资了7000英镑入市小试牛刀，只用了短短1个月的时间，投资的本金就得到了双倍的回报。但是作为一个对经济规律有一定了解的科学家，牛顿认为这种速度的增长是不正常的，所以他果断地抛售了手里的股票。但事情并没有像牛顿预料的那样，在他退市之后，股市依然在增长，而且增长的速度再一次得到了提升，越来越多的人前赴后继地涌入股市。

于是，牛顿对自己的认知产生了动摇，他认为可能是自己忽略了某种商机的存在，既然这种增长可以延续，这么多人都进入了股市，说明这种增速是有道理可言的。所以，牛顿在7月，再次进入股市，虽然进入之后，股市又迎来了一波发展的高潮，但好景不长，从8月开始一直到11月，3个月的时间，股市就跌回原来的起点，牛顿受到“南海泡沫”的影响，损失了2万英镑。这对当时的牛顿来说，相当于他10～20年的薪水，如图7-5所示。

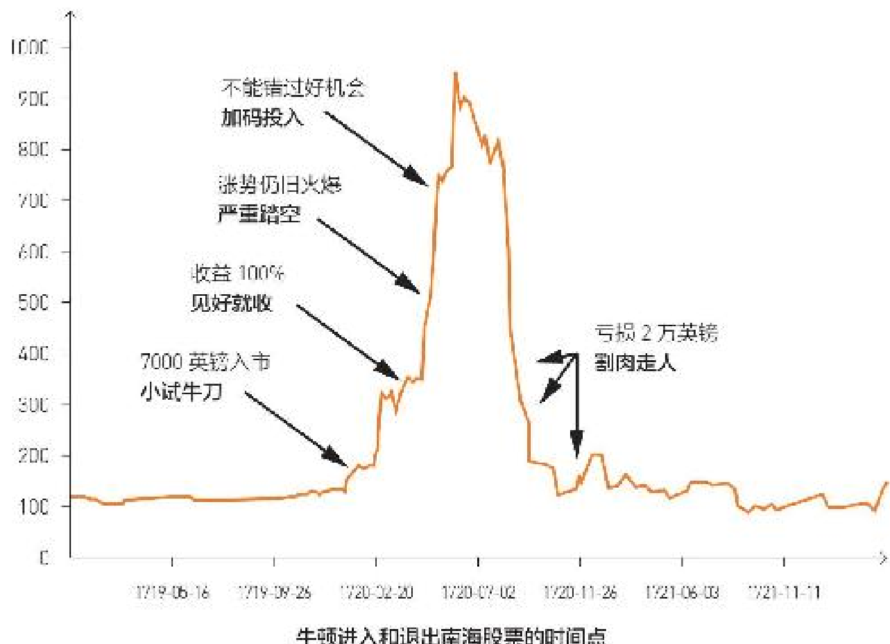


图7-5 牛顿在英国“南海泡沫”中的投资表现示意图

资料来源：Marc Faber，Editor and Pablisher of "The Gloom，Boom & Doom Report."

“我可以准确地计算天体运行的规律，却无法预测人们的疯狂。”这是牛顿在经历了“南海泡沫”之后所说的一句话。像牛顿这样引领了一个时代的伟大科学家尚不能免除从众效应的影响，更何况我们这些凡夫俗子。

身处群体之中，即使群体信念错了，原则上我们是不可能看出群体在犯错，这就是所谓的真理的结构性缺陷。所以“皇帝的新装”只不过是童话而已，现实生活中的我们是看不出群体犯错的。即使我们看出来了皇帝新装的骗局也不敢说，即使说了也没有用。

“众人皆醉我独醒”其实是一种更可怕的状态。因为从众效应就像一个群体信念黑洞，独自对抗黑洞的孤独感和无力感需要极大的定力。这也是为什么在现实中，很多人认识到了群体信念的缺陷却始终不敢言于人前，个体的清醒在集体的狂欢中从来都不会引人注意。

逃不脱的乌合之众

说到从众效应，无论如何也绕不开群体心理学，而从这个角度进行引申的话，我们可以更清晰地看到从众效应的可怕之处。

《乌合之众》[4]是法国著名的社会心理学家、群体心理学的创始人古斯塔夫·勒庞（Gustave Le Bon）的著作，也是群体心理学的扛鼎之作。勒庞在这本书中把受到从众效应极端影响的人们称为“乌合之众”。虽然这不是一本理性论证的书，而且有点夸张，但从“以毒攻毒”的角度来说，效果拔群。

群体心理学的核心理论认为心理学上所谓的“群体”会表现出某些新的特征，它与群体成员们原来具有的个体特征大相径庭。在这个基础上，勒庞又延伸出3个重要的观点，即群体无智慧、群体无逻辑和群体无意识。

1.群体无智慧

大多数人都认为群体智慧要高于个人智慧，比如我们常说的“群策群力”“众人拾柴火焰高”等。但勒庞认为，“人一到群体中，智商就严重降低，为了获得认同，个体愿意抛弃是非、智商去换取那份让人备感安全的归属感”。

其实这个说法并不难理解，人类从狩猎时代开始就学会了抱团取暖，个人依附于集体而获取更强的对抗天灾与野兽的能力。在融入集体的同时，个体不得不压抑自己的个性，去按照集体的规则行事。在这个过程中，个体发现的、可能会让整个集体进步的可能性，就可能会因为不符合群体认知而被迫忽略。换句话说，集体中智商出现突破性提升的个体，碍于群体认知的限制，只能压抑自身智慧的进步。勒庞认为，群体的叠加只是愚蠢的叠加，绝大多数人构成愚昧的群体。正如人们常说的那样，整个世界并不比伏尔泰睿智。

虽然群体发展的水平会阻碍突出个体的迅速进步属于正常现象，但勒庞的这种说法非常极端，不一定对，甚至是不对的，我们在这里展示他的论断，更希望是“以毒攻毒”，引发观者的思考。

2.群体无逻辑

既然群体无智慧，那么我们是不是可以用逻辑推理的方式帮助群体获取智慧呢？答案是否定的，因为在群体内部，逻辑始终无效。

一方面是因为推理属于人类的后天技能，而群体思维是人类还处于直立人阶段就植根于基因中的认知，所以“群体没有任何批判性精神，群体不会推理或总是错误地推理”；另一方面，“逻辑的法则对群体不起作用，群体只会形象思维，也只能被形象打动”。所以，优秀的演说家靠的总是感性而不是理性。

对群体而言，“做出简洁有力的断言，不理睬任何推理和证据，是让某种观念进入群众头脑最可靠的办法之一”。而“夸大其词，不断重复，言之凿凿，绝对不以说理的方式证明任何事情，是说服群众的不二法门”。

3.群体无意识

群体无意识，我们也可以理解群体无自由意志，这是让我最为悲愤的一点。迄今为止，一个单独的客体是否具有自由意志在哲学领域并没有找到最终的答案，但是在群体中，个体没有自由意识这件事情几乎可以被称为最终论断。

勒庞认为“在群体中，个体不再是原本的那个自己，而变成了不再有独立思想的傀儡”。因为“群体最渴望的不是自由，而是服从”。

在狩猎时代，人们要想存活下来，必须依附于一个强大的群体或者说一个强大的群体领导者，因为只有群体和领导者足够强，才能捕捉到足够多的猎物，让人们生存下来。所以在人类内置的基因中，服从是与生俱来的，而自由才是随着社会的发展逐渐在人们的身上发挥作用的新元素。正因为如此，人们总是习惯于听从强者的指令，比如员工听从管理者的指示，子女服从父母的安排。

为了证明群体中不存在自由意志，1971年，美国斯坦福大学的心理学教授菲利普·津巴多（Philip Zimbardo）组织了一次模拟监狱实验，这就是后来臭名昭著的“斯坦福监狱实验”。

在这个实验中，志愿者分别担任狱警和囚徒两种角色，在模拟真实监狱环境的地下室中共同生活。整个实验条件无限接近于现实的监狱。

充当囚徒的志愿者穿上囚服，被关押在隔间中，使用编号代替姓名，不能自由活动，每天只有固定到走廊放风的时间。对于担任狱警的志愿者，没有进行预先培训，只是告诉他们可以使用一切手段来维持监狱秩序和法律的威严。

在这种极度接近于真实的场景中，实验从一开始就失控了，每个志愿者都很快地进入了自己的角色，狱警不断地通过虐待囚徒保持自己在囚徒中的威信，并利用各种安排让囚徒之间互相猜忌；而囚徒也从一开始的反抗到之后的顺从，像极了现实中的囚犯。

随着实验的推进，志愿者原本的个人意识逐渐被实验中的人格取代，甚至有部分充当囚徒的志愿者已经开始把自己看作真正的犯人，而忘记了原有的身份。

最终，主持实验的教授也深深地陷入这个场景，把自己当成主持正义的法官，所以当监狱中不断出现各种不人道的虐待行为时，教授已经忘记了终止实验。如果不是一个来参观的哈佛大学教授看到这些不人道的行为，从而提出抗议，惊醒了主持实验的教授，这个实验可能还会酿下更大的苦果。即便如此，参与实验的志愿者也受到了深入心灵的伤害。

实验的过程让人不寒而栗，正如勒庞所说："个体一旦成为群体的一员，他的所作所为就不会再承担责任，这时每个人都会暴露出自己不受约束的那一面。群体追求和相信的从来不是什么真相和理性，而是盲从、残忍、偏执和狂热，只知道简单而极端的感情。"

心理学家阿希（S. Asch）组织过一个简单的线段认知实验。被测试者需要从图片中选出与标准线段等长的线段。被测试者7人一组，其中6人是实验助手，他们被安排同时选择错误的答案。这只是一个简单的认知实验，但由于实验助手的加入，让原本可以轻松选出正确答案的唯一被测试者出现了心理上的动摇。最终的实验结果是，有高达33%的参与者选择了与协助者相同的错误答案，高达74%的人至少有一次同意了协助者的错误意见。

不涉及理论，不涉及价值观，只是简单的认知，明知道答案是错的，但在从众效应的影响下，人们还是选择了错误的答案，这是一个足以让人悲从中来的现实。所以，加利福尼亚州大学哲学系教授布鲁克·摩尔（Brooke Noel Moore）在《批判性思维》[5]一书中提到，"从众效应是扭曲我们认知的罪魁祸首之一"。类似的话，查理·芒格在《人类误判心理学》[6]中也说过，他认为"从众效应是商业人士最糟糕的误判心理之一"。

认知如何跳出

了解了从众效应，就不难理解为什么发生在创投圈的一些怪现象。基金募集基本靠公关，判断风口基本靠媒体；项目获取基本靠抬价，尽职调查基本靠审计；风险控制基本靠对赌，投资勇气基本靠合投；投后管理基本靠放羊，GP收益基本靠管理费。企业之所以这么做，主要原因就是其他人都在这么做。

关于商业社会中的从众现象，巴菲特的老师格雷厄姆讲过一个形象的隐喻——地狱里的石油商。

一位石油大亨去世之后想要升上天堂，但看管天堂大门的守门人告诉他，天堂接纳不同类型人的数量是有限的，而石油商的人数已经满员。石油大亨问守门人自己能不能向门里面喊话，守门人同意了。于是，石油大亨大喊一声："地狱里有石油。"

然后，天堂里所有的石油商推开天堂的大门，跳到了地狱。最后，石油大亨顺利地获得了进入天堂的席位，但他不愿意进入。他告诉守门人，如果他们都去地狱，说明地狱里可能真的有石油，所以他也要去。

原本只是自己编织的一个谎言，当所有的人都相信了之后，自己也就跟着信以为真。这是人类的天性，不可避免。英国的哲学家伯特兰·罗素（Bertrand Russell）说："很多人宁可死，也不愿意独立思考。"因为群体中的独立思考等同于用自己的意识去对抗天性，用思想去对峙身体。

扪心自问，我们真的知道自己每天在忙碌什么吗？我们走的真的是正确的方向，还是仅仅只是随大流的选择。

过去两年，对我产生生理性震撼的事情就是我认识到"从众效应"，知道所谓的真理的隐含假设是"群体信念"，并且这是内置到我们基因里的，它使得任何人都难以逃脱。认知到这种桎梏，我们才有机会跳出。

怎么办？我们还是应该想着如何打破从众天性的限制。因为物种的进化总要依靠出现相对突出的个体，即便一个人的力量相对微小，但随着打破限制的人越来越多，人类终将打破这种限制，走向更远的未来。

[1] 理查德·德威特. 世界观[M]. 孙天，译. 北京：机械工业出版社，2018.

[2] 王东岳. 知鱼之乐[M]. 西安：陕西人民出版社，2012.

[3] 布莱恩·阿瑟. 技术的本质[M]. 曹东溟，王健，译. 杭州：浙江人民出版社，2014.

[4] 古斯塔夫·勒庞. 乌合之众[M]. 董强，译. 杭州：浙江文艺出版社，2018.

[5] 布鲁克·诺艾尔·摩尔，理查德·帕克. 批判性思维[M]. 朱素梅，译. 北京：机械工业出版社，2012.

[6] 《穷查理宝典》的第十一部分。

第八章 批判性思维：我讲的可能都是错的

科学革命并不是知识的革命，而是无知的革命，商业领域的创新也是如此。批判性思维是创新精神的第一特征，也是打破认知边界的必要条件。只有学会独立思考、普遍怀疑，愿意承认自己的“无知”、敢于质疑群体共识的观点，才可以打破原有的认知藩篱，突破创新。

本书的最后一章将讲解批判性思维，全书也是在不断地应用这种思维方式——不是批判思维的内容，而是批判思维的结构，即寻找到任何系统的隐含假设并打破它。

在第七章中我们已经提到，世界上没有所谓的“客观真理”存在，既然如此，我们在认知、改变这个世界的过程中，应该从何处落脚、从何处起步呢？

首先，我们要明确一点，之所以“客观真理”不存在于现实环境中，是因为人类的认知受到边界的限制。实际上，我一直相信，在世界的源头一定存在一条绝对的真理，只是目前我们无法认知到。

其次，在现实世界中，虽然没有绝对的真理，但却存在大量暂时正确的信念和逻辑。对于活在当下的我们来说，这些暂时正确的理念，足以作为指导我们工作和生活的“基石”，这也是我们前面提及的“求存不求真”。

那么，我们应该怎样判断一个信念是否暂时正确呢？在逻辑学领域，信念“正确”的判断标准是“逻辑三洽”，即自洽、他洽和续洽。在讲解批判性思维之前，我们先了解一下什么是逻辑三洽。

逻辑三洽

1.逻辑自洽

所谓逻辑自洽，有两层含义：一是这个信念的逻辑体系环节自身可以自圆其说；二是这个信念的逻辑与相关事实之间可以相互证明。

关于信念逻辑体系的自圆其说，不用多说，人们也能够理解。只要信念中的内容在逻辑上可以前后印证，相互说明，并且在印证的过程中没有逻辑错误，自然可以称得上是周全圆融。

逻辑与事实之间的相互验证，通俗的说法就是我们常说的“实践是检验真理的标准”。在通常情况下，成功通过实践考验的信念往往具备暂时的正确性。但在这里我们要注意，实践作为检验真理的标准只存在于逻辑层面。

2.逻辑他洽

简单来说，逻辑他洽就是信念所处的逻辑系统，要与周边相关的逻辑系统以及更深层次的逻辑系统保持一致。

比如在物理学领域，爱因斯坦说过，自己的理论有可能很快被人推翻，但是热力学第二定律，即熵增定律是不太容易被推翻的。事实上也确实如此，截至今天，物理学领域有很多所谓的“定理”被推翻，但熵增定律始终保持自身的有效性，正因为如此，熵增定律被认定是物理学的底层定律之一。换句话说，任何物理学概念，只有在符合熵增定律、狭义相对论中的光速不变理论等物理学底层定律的基础上，才能作为暂时正确的公理被确认下来。比如，永动机概念，正是因为违反了熵增定律，才被判别为不可能实现的技术。

在商业场景中，所谓的逻辑他洽通常表现为，企业的商业模式和商业理念需要与经济学、社会学、心理学、数学、物理学、生物学、复杂性科学等商业的根基性学科保持一致。

3.逻辑续洽

逻辑续洽是指原有被证明暂时正确的信念，在时代和场景发生变化之后，依然可以保持逻辑正确。换个角度来讲，当信念涉及的领域内出现新事物、新信息和新证据时，我们必须判断原有的信念是否依然可以与新的经验或信息相融。如果原有信念的逻辑体系出现错乱，就意味着这个信念已经不再正确，不再具备指导意义。

主体性认同

虽然我们可以以逻辑三洽为标准去衡量信念是否具备暂时的正确性，但在实际操作的过程中，依然有两大难点无法克服。首先，逻辑三洽虽然听起来简单，但它是一门高深的逻辑学技能，没有学过逻辑学专业知识或受过专业逻辑训练的人，很难自如地应用这种方法；其次，在逻辑和理性之上，始终存在一个更强大的力量，它阻碍了我们对理念正确的判断，这个力量叫作“我执”，而破除“我执”的过程需要应用批判性思维。

如果说专业知识和能力还能通过勤奋学习以及刻意训练来提升，那么“我执”作为人类天性中自然存在的认知局限，很难从思维层面进行自我纠正。

实际上，“我执”属于佛教用语，小乘佛法认为人们对于自我的偏执是一切痛苦的根源，也是轮回的原因。但在这里，我用“我执”这个词想表达的其实是英文“ego”的概念。原本这个词被翻译为“自我价值感”“自我”或“小我”，但我认为用“我执”这个词来表达更加准确。

想要深刻了解“我执”这个概念，我们首先需要思考一个问题，“我”作为一种人称代词，是人类从幼年牙牙学语阶段最先掌握的词汇之一，也在日常工作生活中被广泛使用，但这个“我”究竟是什么意思呢？

我相信很少有人会觉得这是个问题，因为在我们的潜意识中，“我”就是我。如果一定要为这个问题确定一个正确答案，大多数人会把这个“我”融入场景进行解释，比如我的身体、我的家庭、我的名字、我的事业等，但这样并不能充分解释“我”究竟为何。

实际上，如果从逻辑实体的角度分析，“我”作为人的主体，其实是不存在的。而由于“我”这个概念不存在，所以“我”必须依附于某个主体才能证实自身的存在，这也是为什么我们在表达“我”的时候，经常把它与其他物质联系在一起。从这个角度来说，“我”更像是一种主体性认同，就像在网络环境中，每个人的身份ID一样。

作为一种主体性认同，“我执”实际上面向两个不同的维度：一是内容，二是结构。我们主体性认同的内容千变万化，但是结构一直存在且始终如一。主体性认同的结构非常简单，就是我们前面提到的“我的

××”这种结构。

关于这种主体性认同的结构，在儿童尤其是幼儿身上非常常见，因为幼儿阶段的孩子尚未接受系统教育，在认知和行为方面，受人类天性本能的影响比较大。比如，在我们的生活中，当多个孩子聚集在一起时，经常会出现争抢玩具的现象。因为在孩子的认知中，他把主体性赋予自己拥有的玩具之上，换句话说，“我的玩具”从某种程度上代表“我”，别人抢走我的玩具，等于抹杀了“我”的主体性，“我”自然要拼命抢回来。这种行为在大人看来是不可理解的，但换个标识物，当别人来争抢我们在意的东西时，我们同样也会奋起反抗。

在我们的主体性认同中，玩具作为内容会不停地变化，随着年龄和阅历的增长，我们主体性认同的内容会越来越多，我的名字、我的父母、我的工作、我的社会身份、我的钱财、我的家庭，等等。无论内容如何变化，主体性认同的结构都始终如一。这种结构其实充分说明了“我”并非一个逻辑实体，正因为“我”不存在，所以我们常常忽略这个事实。但同时这种隐性的事物对我们自身的禁锢其实最为强力，就好像思维模式这种思想层面的隐性存在，虽然不可见，却经常将人置于思维定式的旋涡当中，令人不可自拔。

笛卡儿所说的“我思故我在”，其实表达的也是主体性认同的结构，正因为“我”在思考，所以“我”才存在。在这个结构中，不可知的“我”占据了主体的地位，而在大多数人的认知中，“我”的思考却被常常等同于“我”自身来看待。这种常规的认知习惯，实际上导致了一个非常可怕的后果，那就是人类的思想和语言会持续性地陷入二元对立的矛盾中。

因为“我”的思考等同于“我”的存在，所以没有什么东西比思想的正确性更能强化“小我”的存在，而为了证明“我是对的”，必须证明“你是错的”。当人们站在己方正确而对方错误的逻辑制高点上，自然会产生一种思想层面的优越感，因为他们在这个二元对立中证明了自己的存在。

这也是人与人为什么总是会发生争吵，在我们的生活中，99%的争吵其实都不是为了捍卫“我的思想”，而是一种出于本能的对自身存在性的防卫。

我们可以回想一下我们自身以及身边其他人在争吵中的反应，原本只是一个小小的摩擦或矛盾，但在争吵的过程中，这些摩擦或矛盾会逐渐上升到人格与尊严的高度。当我们感受到尊严受到侵害时，实际上就是“我”的存在受到了威胁。我相信很多人都发现过一个诡异的现象，在

争吵的过程中，我们会不由自主地从为了某个事件或问题而争吵，变成为了争吵而争吵。而且，即便我们发现了这种争吵的无效性，大多数人依然无法及时停止。这背后就是并不存在的“我”一直在推动着我们，为了自身的存在性而争斗。这不是道理之争，而是尊严之争。

群体信念

主体性认同作为一种在人类基因中天然存在的认知与行动倾向，在现实中经常会为我们带来很多不必要的麻烦。但在我们的工作和生活中，还有一种比主体性认同更加可怕的影响力，那就是群体信念，即比“我的思想”更可怕的是“我们的思想”。在这个语境中，“我们”的“我执”更强，而“我们的思想”更能够自证其明。

在群体信念中，最重要的隐含假设就是群体经验。简单来讲，就是一旦大家相信了一件事情，作为群体中的一员，我们也会惯性地认同这种观点是正确的。群体信念反映的是个体的认知，但在群体中，原本只是主体性认同的非理性观念，因为得到了群体内部其他人的认可，所以它在一定程度上完成了自证其明的过程，具备了逻辑上的正确性，从而加强了个体的“我执”。

随着这种自我认同的逐渐加深，每个群体都会相信自己掌握了真理，并认为“我们”是对的，然后认为“别人”是错的，所以“别人”是邪恶的。

正如人与人之间会为了证明自身的存在而争吵一样，群体之间会为了证实自身理论的正确性而产生斗争，同时这种斗争也会从道理之争逐渐转变为主体存在之争。因为每个群体都坚信自己掌握着真理，而真理是颠扑不破的永恒存在，其他群体反对自己的主张，自然是缺乏理性甚至邪恶的。当某个群体对于其他群体的定位从竞争对手上升到敌人的时候，有序的理性对垒就会逐渐转变为伦理层面的对骂甚至大打出手。

人类最悲哀的理性障碍莫过如此，我们所遭受的最大伤害不是来自所谓的犯罪分子，也不是来自天灾，而是道理之争带来的自我屠杀。

比如乔尔丹诺·布鲁诺（Giordano Bruno）为了维护“日心说”被罗马教廷处以火刑，这只是宗教或信仰之间为了存在之争而相互倾轧的一个小小缩影而已。纵观人类发展的历史，不少战争都是宗教、国家、种族等不同的群体之间的道理之争造成的。

这种所谓群体认知中的道理，实际上也并不是道理，它更像是一种立场，站在群体的角度，尽量捍卫自身存在性的立场。从这个角度来讲，一些群体之间的争论，不是道理之争，而是立场之争，这种争论并不是为了捍卫“我们的思想”，而是为了捍卫“我们自己”。

批判性思维

正是因为有了“主体性认知”和“群体信念”的存在，所以在破除隐含假设的逻辑之前，必须先破除两件事：一是“我错了”；二是“我们错了”。把“我”“我们”和“我的思想”“我们的思想”之间密不可分的结打开，我认为这是批判性思维最重要的预备性的工作。简单来说，我们要勇于承认两件事情：一是“我错了”；二是“我们错了”。

1.可证伪的“我错了”

这里所说的承认自己的错误，并不是在日常的工作和生活中，我们因为某些失误而承认错误的行为，它本质上是在要求人们否定自己的存在。所以，承认“我错了”是一件违背人类天性与本能的事情，非常难以实现。

这种否定自身存在的行为，在科学领域被称为“可证伪性”。可证伪性来自犹太裔思想家卡尔·波普尔的批判理性主义，他认为“是否具备可证伪性，是区分科学和非科学的第一指标”。在波普尔的理论当中，所谓科学一定具备一个特性，那就是它有可能是错的，所以他认为科学家的第一要务，就是去证明自己研究的科学有可能是错的。

可证伪性并不是从这个理论自身出发去探讨其具备可证伪的或是不可证伪的特性；它更像是一种人类面对理论所抱持的态度。比如一个人相信奇点大爆炸理论，但是如果有新的证据否定了这个理论，而他也愿意承认自己错了，那么这个人看待理论的态度就是可证伪的。

波普尔认为，不具备可证伪性的都不是科学，所以他特别不喜欢西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud，奥地利著名心理学家，精神分析学派创始人）。通常来讲，科学家所具备的哲科思维分为两步：第一步是假设；第二步是证明。而弗洛伊德总是提出一系列令人瞩目的、当时看上去非常有道理的假设，但他从未以严格的、科学所要求的方式采取关键的第二步。所以波普尔认为弗洛伊德的心理分析并不能被称为科学，因为分析的标准都是主观的论断，所以无论分析的结果是向左还是向右，总会有不同角度的合理解释方法。换句话说，弗洛伊德的论断是不可证伪的。

此外，波普尔也不喜欢占星术，因为他认为占星术实际上也是在利用人们习惯于对事物进行归纳的解读，再加上一些放之四海皆准的广泛性描述，从而激发人们的共鸣。所以占星术从某种程度上可以被定义为一种语言艺术，既不能证伪，也与科学无关。

真正的科学，比如说爱因斯坦的广义相对论，就具备明显的可证伪性。他甚至预测出光从太阳旁边通过时弯曲的具体角度，这样，如果之后有人验证这个角度是错误的，那么等同于说明了广义相对论是错误的。爱因斯坦之所以愿意将具体的数字公布，就是因为他认为科学研究本身就是一个证伪的过程，他希望有人能够证明他是错的，然后继续将这个学科发展下去。

换个角度讲，如果一个理论总是被置于“不可被证伪”的保护之下，这个理论就不能称为科学。因为在绝对正确的保护罩下，无论从哪个角度进行展开，这种理论都是完美的。一旦离开了这个保护罩，这种理论就会失去保持有效性的根基。加拿大心理学家基思·斯坦诺维奇（Keith Stanovich）在自己的著作《这才是心理学》中提出了一个小精灵假设，大致的意思是人的大脑中住着两个小精灵，它们控制了人类的一切思想和行为。但是，有一个问题阻止我们看到它们，那就是小精灵有能力发现任何对大脑的侵入（外科手术、X线等），一旦觉察到外界的探测，它们就会消失。无论如何，我们都无法证明这种理论是错的，所以它是不可证伪的非科学。

在现实的工作和生活中，我们随时随地会看到一些不可证伪的信息，但它们对我们的不利影响实际上并不强烈，而最有害的信念就是明目张胆地抵制批评的信念。比如“不要质疑我，否则坏事就会发生”，再比如“信则灵，不信则不灵”，这种既带有一定强迫意味，又没有提出具体参照标准的信息，基本上都是无法证伪的。更可怕的是，信息中的强迫和威胁会令宿主丧失对其进行评估的能力，使逻辑、理性和科学等认知武器纷纷丧失功效。在这里，我奉劝大家，一旦发现身边有人用这样的方式输出信息，一定要及时离他而去。

虽然我们在前面提到，可证伪性是科学领域的一种定义，但同时它也是一个哲学概念，作为一种思维层面的认知态度，我们是否可以据此设计一个可操作的思维工具呢？答案是肯定的，而且这个工具非常简单，那就是承认“我错了”。

虽然听起来简单，但人类并不经常承认自己的错误。无论是在生活

中还是在工作中，人们更习惯于为自己的错误找到一个合适的理由进行解释，而不是坦然地承认并接受这个事实。

波普尔认为“能够认识到并承认自己错了，是证明一个科学家仍旧还是科学家的标志”。量子物理学领域的顶尖学者朱利叶斯·奥本海默（Julius Oppenheimer）也说过，“在科学界，犯错并不是罪过。生活中也需要这种能力，即脸不红心不跳地说：‘我当时搞错了。’这与人们没完没了地去寻找一些合理化说法来为自己先前的错误辩解的做法完全不同”。

实际上，在商业环境中也是如此，我一直认为能够认识到并承认自己错了，是证明一个创业者仍旧还是创新者的标志。

2017年，87岁的沃伦·巴菲特在一场讲座上，在自己的学生与“信徒”面前，坦然地承认了自己早年投资生涯的遗憾，他说：“投资IBM是我错了，错过亚马逊因为我太蠢，没有买谷歌股票是一个失误。”他把自己早年投资失败的原因归结于自身的主观原因，被称为“股神”的巴菲特也愿意承认自己犯下的错误，丝毫不会因为虚名而遮掩。

在这里，我要提醒各位投资人，如果遇到认为自己的战略肯定没错，即便出现问题，也要将责任推给负责具体执行的工作人员的经营者，一定不要投资给他。

在一个企业中，经营最大的成本不是试错，而是领导者的“尊严和面子”。当一个领导者认为自己不能犯错的时候，企业内部通常会出现所谓的“承诺升级效应”（Escalation of Commitment）。简单来讲，就是领导者为了维护自己的面子，即便发现错误，也不会停止投入，甚至还会继续追加投入，以证明自己是对的。这样，企业用来保护领导者面子的成本，自然会超过解决问题的成本，而且最终这种追加投入非但不能带来有效的收益，甚至还会成为企业走向下坡路的引路石。

“人非圣贤，孰能无过”，即便是像我们这些授人以渔的讲者，也不敢夸下海口说自己永远是正确的。相反地，我一直相信，能够认识到并承认自己错了，是一个讲者还有资格站在讲台上的证明。就像我在授课时常说的那句话一样：“我讲的可能都是错的！”

查理·芒格说过这样一句话：“如果哪一年你没有破坏至少一个你最爱的观念，那么你这一年就算白过了。”这句话对我的影响非常深远，因为我知道大多数人碍于面子，为了拥护自己的观念，经常会坚持一些明显是错误的认知，这也是很多人在离开学校之后，自我发展停滞不前的主要原因之一。但是芒格一直在践行自己的理论，1995年，71岁的芒格

演讲心理学，10年后，他把这篇讲稿修改成了著名的“人类误判心理学”。当时81岁的芒格认为他能够比10年前做得更好，原因在于71岁的他没有81岁的他知识丰富。承认现在的自己比过去的自己更好，等同于在否定过去的自己，这足以说明芒格早已通过可证伪性打破了自己的主体性认知限制。

美国企业家瑞·达利欧（Ray Dalio）在《原则》一书中提到，“如果你现在不觉得一年前的自己是个蠢货，那么说明你这一年没学到什么东西”。以目前的时间为起点，人们认为过去多久以前的自己是个蠢货，代表了人们自我成长的周期，达利欧的周期是一年，我们自己的周期又是多长呢？这也是判断一个人自我更新速度最有效的指标。

2.普遍怀疑的“我们错了”

相对于承认“我错了”，承认“我们错了”的难度其实更高，因为在群体中，个体往往是没有主观意识的。换句话说，个体在群体的影响下，很难想到要去证伪。只有在大脑中建立“普遍怀疑”的思维模式，才有可能让个体对群体认知产生怀疑，为证伪奠定基础。

作为生活在社会中的人，我们常常会认为是我们拥有并表达思想，实际上，我们并不是思想的主人。肯尼斯·霍博（Kenneth Hopper）在《清教徒的礼物》一书中提到，“当足够多的人相信一种思想以至于它成为常识的时候，它就控制了我们。不是我们拥有了思想，而是思想占有了我们”。经济学家约翰·凯恩斯（John Keynes）也说过，“困难不在于接受新观念，而在于摆脱旧观念”。

我们每天都在为我们的身体洗澡，但是可曾为我们的思想洗过澡？笛卡儿认为，每个人在一生中都应该至少一次彻底地对自己的全部见解进行一次大扫除。因为我们把许多错误见解当作真理接受下来，这些知识都是非常可疑的。

如果一个人有一篮子苹果，他担心其中有一些是烂苹果，想把它们挑选出来，以免使其他苹果也发生腐烂。那么，他该如何着手呢？其实方法很简单，他应该先将篮子倒空，然后把苹果一个一个地检查一遍，将那些没有腐烂的苹果挑选出来，重新装回篮子里，同时将那些腐烂的苹果扔掉。

其实，这种处理方式就是典型的主体性认知指导行动，只有我们看

到并认知到这个苹果腐坏的事实，我们才能把它挑出来，而群体信念掩盖了腐坏的个体。为了解决群体信念对个体认知的遮蔽，笛卡儿设计了一剂猛药，但同时也是一剂毒药，那就是“普遍怀疑”。

说普遍怀疑是猛药，是因为它默认任何信念都是错的；说它是一剂毒药，是因为它让我们从群体信念黑洞直接跳到不可知论的旋涡中，甚至导致虚无主义和相对主义这种不良思维的产生。事实恰恰相反，“不可知论”不但没有造成虚无，其背后的“普遍怀疑”精神反而成为人类文明进步的推动力。这也构成了我们定义的“批判性思维”，即建立在普遍怀疑之上的不可知论，如图8-1所示。



图8-1 批判性思维示意图

不可知论

关于不可知论，赫胥黎说“不可知论是唯一可靠的哲学”。当然，这句话并不全对，但它说明西方哲学家和科学家秉承的基本观念是不可知论。这与我们通常的认知刚好相反，我们认为所谓知识，就是确定的结论，我们思考的逻辑是探寻“正确答案”。

西方流行一句话，“人类一思考，上帝就发笑”。王东岳老师说：“我们一旦展开感知，一旦觉得我们有所知，就会陷入愚蠢和可笑。由此可见，知识本身是需要无穷追究的深刻话题。而能持以不可知论看待世界，表达了对一切确定的知识和结论永远持怀疑态度。”

事实上，不可知论最早出现在希腊的哲学理论中。苏格拉底被称为雅典最聪明的人，而他最为人所知的一句话就是“我唯一知道的就是我一无所知”。而亚里士多德也说过类似的话，他说“哲学起始于对自然万物的惊异”。惊异象征着未知，而未知代表着不可知论。

自休谟和康德以来，西方主体哲学思想也是不可知论。休谟认为，人类的知识都来自归纳法，如果来自归纳法，那么人类所有的知识都不成立。休谟是第一个质疑知识、时间、空间、因果律存在的哲学家。虽然没有给自己的质疑找到一个准确的答案，但他持续追问这个行为本身比答案的意义更加深远。

康德说过是休谟的追问将他从独断论中唤醒，让他认识到人类永远不能了解这个世界的本源真相，只能了解你所处的这个现象界。所以康德提出了“物自体在彼岸，现象界在此岸，物自体不可知”理论。根据这个理论，康德进一步提出，“人为自然立法”。我们的认知越深，边界就越宽，但真正那个世界是不可知的。

说到这里，我相信很多人还是会心存疑虑，为什么不可知论会与进步有关呢？其实道理很简单，我们在讲解破界创新时提到，破界创新最大的障碍就是我们的认知边界，而不可知论告诉我们之前所了解的所有信息和观念都不一定是正确的，这从根本上打破了我们的思维模式。所以“不可知论”不但没有造成虚无，反而是进步的动力，敢于打破一切认知边界，成为“科学革命”的主旨精神。

尤瓦尔·赫拉利在《人类简史》中提到，科学革命不是“知识的革命”，而是“无知的革命”。他认为，科学革命与前现代知识体系的第一个

不同之处就是“愿意承认自己的无知”。

1492年，哥伦布发现了地图上并不存在美洲大陆，让人们突然发现地图原来是错的。于是，1525年欧洲人更换了世界地图，在地图上留下了大片的空白，激励着欧洲人前赴后继地去填补。从这个角度来说，“科学革命并不是知识的革命，而是无知的革命”。真正触发科学革命的是发现。

既然我们对最重要的问题毫无所知，那么我们为什么还要固守我的思想和我们的思想。历史告诉我们，几乎所有伟大的科学家和哲学家都是普遍怀疑和不可知论者，牛顿在自己的著作《原理》的封面上，写道：“我不相信任何假设。”同时他还有一句名言：“柏拉图是我的好朋友，亚里士多德是我的好朋友，但我最好的朋友是真理。”

达尔文也在自己的回忆录中，明确表示“我是一个不可知论者，我的后半生坚持传播怀疑主义”。他写道：“我在贝格尔舰航行期内，完全是信奉正教的，我把《圣经》中的词句，看作天经地义的权威言行。可是，在1836年至1839年间，我又做了进一步的思考，就是：必须有最明显的证据，才能使任何一个头脑健全的人去相信那些作为基督教支柱的奇迹。因此，我逐渐变得不再相信基督教是神的启示了。”

作为一个不可知论者，达尔文通过对科学的持续追问，明白了神学的局限性。普遍怀疑、不可知论的哲学理论对我们商业认识有什么启发？虽然从众效应将大家禁锢在群体信念黑洞之中，但换个角度想，如果我们可以打破这种群体信念的限制，不正是发展的机会吗？在这里，我们需要了解一个新的概念——反共识。所谓反共识，其实就是将批判性思维、普遍怀疑、不可知论运用到工作和生活中。

反共识

在商业领域，我们来看一个真实的反共识案例。

2001年，互联网泡沫破灭。为了重振经济，美国政府推出一系列的经济刺激计划，其中包括刺激中低收入者购房的计划，以及多年连续降息，令贷款利率大幅走低，房地产市场也因此蒸蒸日上，房价节节攀高。

但是，巨大的繁荣之下潜藏着危机。2006年，被称为“华尔街空神”“对冲基金第一人”的约翰·保尔森（John Paulson）敏锐地发现，在1975—2000年期间，美国房价年度增长只有1.4%；但在接下来的2001—2005年，房价每年的涨幅却在7%，远远偏离过去的增速，并且当时还出现了房价涨得越厉害、贷款违约率就越低的规则，很多没有偿还能力的人，依然可以轻松地获得贷款。这也意味着，一旦房价暴跌，大批人将还不起房贷，资金链随时会断裂。

看到危险信号的保尔森，在2006年7月筹集了1.5亿美元，以此为第一支用于做空CDO [1] 的基金建仓。但危机并未立刻显现，房价一路高涨，保尔森的基金也在不断赔钱，同时背离了主流投资方向，他受到了各方的质疑和嘲笑。

2006年年底，次贷危机初现端倪，保尔森的基金开始扭亏为盈。2007年8月，次贷危机全面爆发，美国房地产市场瞬间崩盘，并席卷了美国、欧盟和日本等世界主要金融市场。最终，反共识让保尔森在次贷危机中获益颇丰。

电影《大空头》（*The Big Short*）便是以保尔森为事迹原型，真实地再现了当时跌宕起伏的剧情反转。当然，保尔森后来并没有回到他鼎盛时期的战绩，甚至从2015年开始，保尔森基金连续3年亏损，平均亏损率为16.88%。也许他还有东山再起的机会，但这些都不是我们关注的重点。我们的案例都是“借假修真”，不用在意具体的内容，而应该通过案例去理解思维的框架。

罗素说：“这个世界的问题不在于聪明人充满疑惑，而是傻子们坚信不疑。”王东岳老师也提出，“大多数人的共识一定是愚蠢的。但凡常识的东西，都是行将抛弃的谬误”。这种说法可能会言过其实，甚至有偏颇之处，但矫枉务必过正，必须以毒攻毒，才有可能打破群体效应、从众效应的影响。

在物理学领域，普通人对物体运动的常识观念几乎都是错的，每破除一个直觉常识，物理学都进步一大步；在心理学领域，心理学家也是通过不断的实验论证，证明之前许多关于人类行为的常识信念是错误的，从而推动心理学向前发展；在商业场景中，达利欧提出，“要想在投

资中获得成功，你必须成为一个独立的思考者，因为共识通常都是错误的。”

彼得·蒂尔（Peter Thiel）在《从0到1》中说过，“每当我面试应聘者时，都会问这样一个问题：在什么重要问题上，你与其他人有不同看法？好的回答是这种模式：大多数人相信X，但事实却是X的对立面”。他把这种东西称为“秘密”。他坚信，假如一个人能够出人头地，必须有这样的秘密。如果你在所有事情上都与所有人的观点是一样的，你凭什么出类拔萃呢？

贝索斯也从创新的角度论证了打破共识的重要性，他说：“我相信，如果你要创新，你必须愿意长时间被误解。你必须采取一个非共识但正确的观点，才能打败竞争对手。”

为什么芒格一直强调“反过来想，反过来想，总是反过来想”，而巴菲特也认为应该“在别人恐惧的时候贪婪，在别人贪婪的时候恐惧”？归根结底，他们都是为了通过反共识找到一个独特且具有优势的发展角度。

我一直认为乔布斯是企业家中最具有反叛精神的一位。在《成为乔布斯》一书中，作者写道：“和60年代的其他年轻人一样，乔布斯浸润于反文化运动的浪潮中，充满了质疑精神，渴望挣脱传统的桎梏。乔布斯属于战后婴儿潮一代，他既沉醉于鲍勃·迪伦、披头士乐队的充满叛逆精神的歌词中，也会钻研思想家的著作。在乔布斯的眼中，这些大师都是哲学之王。那个时代所传递的信息显而易见：质疑一切，特别是权威；勇于尝试；上路流浪；无所畏惧，创造一个更美好的世界。”

我过去并不理解反叛的嬉皮士文化，长头发、喇叭裤，无论从哪个角度看都不像是优势文化的代表，但后来才发现嬉皮士运动对于美国是极其重要的运动。因为自从大量的欧洲人移民美国之后，几百年的发展最终导致了思维僵化，而在既有的这个世界中如何形成新的思想呢？有一个很重要的建议叫“隔离”，就是在某一个人群当中形成一个小的趋势，然后慢慢变大直到足以影响整个社会。嬉皮士运动就是年轻人组合起来，与主流隔离开来，反抗主流文化的一次运动。

总而言之，创新精神的第一特征是批判性思维，独立思考，普遍怀疑，反共识。没有批判性思维，认知边界便无法打破，我们需要承认“我错了”“我们错了”的勇气。所以，我讲的都是错的，我的内容就是指向月亮的手指，重要的不是指头，而是月亮，不要专注于内容本身，而更应

该专注于思维的模型。

[1] 一般指担保债务凭证（Collateralized Dedt Obligation，CDO）。

后记

走入混沌，是为了走出混沌。

柏拉图在著名的“洞穴隐喻”里说，我们大家都生活在一个洞穴中。你看着墙上的影子，以为那是真实的世界。其实，是火光把洞穴之外的活动，用影子的方式投射到墙上而已。由于你生活在洞穴里，并不能意识到这一切。

所以，柏拉图说，真正的教育不是把墙上被投射出来的光告诉洞穴里的人，而是把洞穴里的人带到洞穴之外，让他自己沐浴在真理的阳光之下。

真理，在洞穴之外，阳光之下。

柏拉图游历各国，在40岁的时候回到雅典建立了柏拉图学园。从某种意义上讲，这是西方历史上出现的第一所大学。与所有其他教育机构不一样的是，柏拉图在学园里讲授哲学、数学、物理学等“无用”的学科。

伟大的哲学家、科学家亚里士多德17岁加入柏拉图学园，在那里作为学生和学者一直待了20年。他按柏拉图“哲学王”的标准培养了伟大的亚历山大。后来，亚历山大把这种思维方式传遍了西方世界。

“教育是真正的转变”，柏拉图的理念深刻地影响了我。关于什么是教育，柏拉图给了我最坚定的力量。我想，从今以后，我需要改变对自己的定义——我不再只是一名讲者。

过去，我把自己定义为一个老师。我在混沌大学有且只有一个身份，那就是一个教书匠。但是，如果我把自己定义为课堂里的一个老师，讲完之后，人们说“教授，你讲得真好”，这件事情就结束了。换句话说，只要把课讲好，我就没事了。但是，如果你没有真正的收获，我讲得再好，又有什么用？

所以，从今往后，我把自己定义为一个摆渡人，一个传播者。我相信，我讲课讲得好不好并不重要，重要的是大家有没有真正的收获，有没有发生真正的改变。让改变当场发生，这才是一件极其美好的事情。否则我讲得再好，如果听众没有触碰到，所受的教育就是没有用的。

我的书的内容全部来源于我的课程，课程的研发历经9年的打磨、沉淀，诚挚地感谢每一位曾参与共建的老师、同学、朋友。只希望你真

正习得、发生改变，这是我们向你承诺的交付。

很多人此前都问我，为什么会给混沌大学起“混沌”这样一个奇怪的名字。我想告诉大家，其实，走入混沌，是为了走出混沌。而走出混沌的唯一方式，就是更深刻地理解这个世界。

第二曲线创新

第2版

混沌大学创新必修教科书

李善友 著

用**第一性原理**

跨越非连续性

实现**第二曲线创新**



中国工信出版集团 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

第二曲线创新
（第2版）

李善友 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（**CIP**）数据

第二曲线创新/李善友著.--2版.--北京：人民邮电出版社，2021.1

ISBN　978-7-115-54805-4

I.①第… II.①李… III.①企业创新-研究-中国 IV.①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第169652号

◆　　著　李善友

责任编辑　郑婷

责任印制　周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号

邮编　100164　　电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址　https://www.ptpress.com.cn

◆ 开本：880×1230　1/32

印张：9　　2021年1月第2版

字数：240千字　　2021年1月北京第1次印刷

定价：**69.00**元

读者服务热线：（**010**）**81055522**　印装质量热线：（**010**）**81055316**

反盗版热线：（**010**）**81055315**

广告经营许可证：京东市监广登字**20170147**号

目录

封面

扉页

版权信息

自序

第一章 组合创新：拆解基本要素并重新组合

创新不等于发明创造

用还原论拆解最小单元

供需连组合法

好未来的组合创新

第二章 单点破局：找到并击穿“破局点”

S曲线与破局点

用“供需连”寻找破局点

识别破局点：单一要素十倍速变化

击穿破局点：单一要素最大化

Netflix的单点破局

第三章 错位竞争：与其更好，不如不同

错位竞争法则

美团团购的错位竞争

美团酒旅的错位竞争

第四章 低端颠覆：创业者的“理想后门”

连续性创新

两种第二曲线

初创企业的机会：颠覆式创新

右上角迁移力与低端颠覆

小钢厂的低端颠覆式创新

从低端切入，不等于永远处于低端
拼多多的低端颠覆式创新
第五章 组织心智：你所拥有的，往往会变成制约你的
价值网络与组织心智
组织心智自动化
客户为王的客户依赖
硬盘行业的同生共死
难以破除的增长魔咒
建立独立小机构
亚马逊进军电子书市场
浮沉联想
第六章 第二曲线：跨越极限点，引领破局增长
识别极限点的能力价值千金
格鲁夫如何识别极限点
市场的创造性破坏
大哥吃小弟效应
母系统与子系统
第二曲线创新
第二曲线最佳启动期
Netflix的第二曲线创新
美团的第二曲线创新
第七章 分形创新：每一步都是上一步的结果
变异＋选择＝新物种
创新＋选择＝第二曲线
分形创新
分形算法

字节跳动的分形进化
第八章 战略杠杆：创新驱动的增长战略
战略杠杆模型
成熟企业创新战略杠杆
亚马逊的创新增长战略
亚马逊电子书与Prime案例
后记
返回总目录

自序

2020年，突如其来的疫情是一场灾难，身处其中的每个人都需要反思：我们应该在此时此刻做些什么，才能迎来完全不同的未来？于我而言，这是一个暂停键，让我停下来反思：混沌大学应该做什么，才能更好地帮助中国广大的创业者？

9年前，我弃商从教，起初在中欧国际工商学院讲课，后来创办了混沌大学。这些年里，我主持了7期创业营、4期创投营、3期创新院，听起来做了很多事，其实只做了一件事。我是一个讲课的手艺人，我的理想就是做一门世界级的课程，我将所有的时间、精力都用在讲课这件事上。

创新式生存

疫情之后，每个人、每个组织都回不到过去，所有人都将面临挑战和选择。此时，有一个词非常打动我——创新式生存。

我们突然发现，已经适应的环境突然改变，脚下赖以生存的根基正在坍塌，要想生存下来，只有两条路可以选：一是在原有的基础上，加固即将坍塌的根基，这一条路相对容易一些，这也是大多数人的选择；二是找到新地基。

此时，我想起了英国前首相丘吉尔的一句话："永远不要浪费一场好危机。"也许脚底的根基坍塌了未必是件坏事，我们可以找到一个更加稳固的新地基，并在新的地基上盖起高楼，所以我称它为"创新式生存"。当然，这可能是一条正确但艰难的路。

在过去，创新是一种奢侈品，只要管理做得足够好，第一曲线足够扎实，就可以从容地开始第二曲线创新。如今，行走在刀刃上的危机感从脚底向上蹿升，创新变成必需品，只有创新才能活下来，面对快速变化的环境以及巨大的不确定性，唯有创新才能帮助我们打赢这场必须打赢的仗。

用哲科思维点亮创新

在过去，我无时无刻不在思考以下两个问题：“什么是创新？”“我们应该如何创新？”寻找这两个问题的答案，已经成为我余生最大的使命。

当你不知道自己是谁的时候，想一想你的偶像是谁。我的偶像是柏拉图，他说真正的教育不是传授知识，而是唤醒，把大家带到洞穴之外。

公元前387年，40岁的柏拉图失意地回到雅典，建立了柏拉图学园，专门讲授哲学、科学、数学等看似无用的学问。这个学园历时900年，可以说是西方第一所真正意义上的大学。

公元1440年，希腊人普勒托在佛罗伦萨重建柏拉图学园。在黑暗的中世纪，柏拉图的哲学点亮了达·芬奇、米开朗琪罗、拉斐尔，点亮了欧洲，引发了伟大的文艺复兴、科学革命、工业革命，以及后世数不清的变革与发展。

如果再往后看千年，我们不禁要问：哲科思维在今天还重要吗？当代高速的社会发展是否仍然与哲科思维有关？苹果联合创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）说过：“我愿意用我所拥有的科技，去换取与苏格拉底相处的一个下午。”这句话也道出了我的心中所愿——学习哲学与科学先哲的智慧在当代社会依然非常重要，尤其是在创新创业领域，而用哲科思维点亮创新，也将是我未来奋斗的主场。

英雄之旅

柏拉图把人类的认识分为4个等级，由低到高依次为：想象、信念、理智和知识。类似地，我将人类的思维分为4层，由低到高依次为：感性思维、理性思维、哲科思维和觉性智慧。我们所学习的一切内容，都是帮助我们从较低的楼层上升到较高的楼层。这种攀登的过程，也是进阶的过程（见图0-1）。

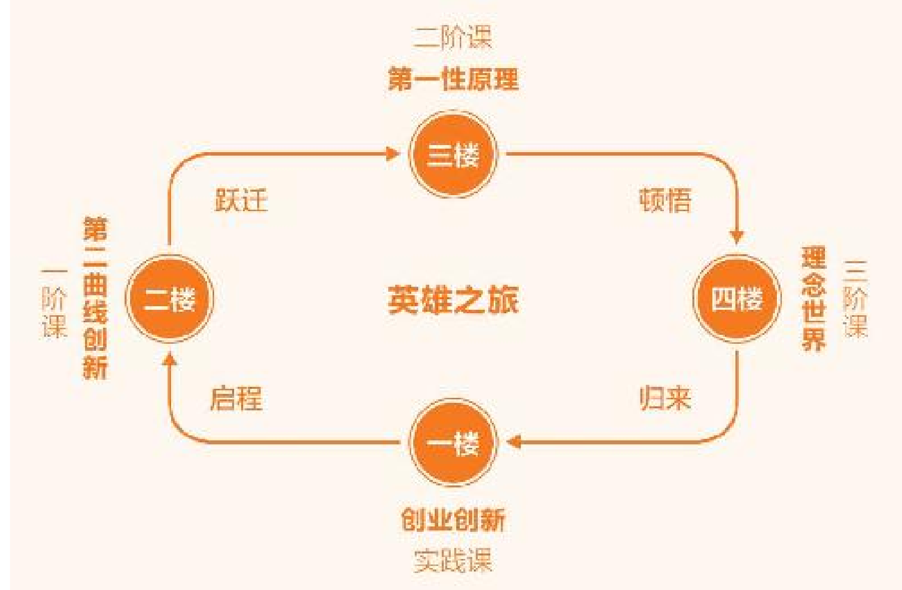


图0-1 英雄之旅

一阶课

在图0-1中，一楼是实践课，混沌大学的一阶课就是二楼，我们称为“第二曲线创新”。这是混沌大学的基础课“创新”，理论源自熊彼特的“创造性破坏”和克里斯坦森的“颠覆式创新”。

熊彼特有一句名言：“你无论把多少辆马车连续相加，也绝无可能出现一辆火车。”他坚信，只有从一条曲线到另外一条曲线的非连续性创新，才能产生经济的十倍速增长。

主流商学院教授的是在同一条曲线之内的管理和运营，但是混沌大学从成立的第一天就专注研究曲线转换的创新方法论。历时9年的研究，我们摘取8个创新思维模型，努力把创新变成一套通用的语言体系，变成可练习、可实践的能力。

“让创新助力每一个人，每一个组织成就不凡。”这是我们的使命之一。

二阶课

三楼是二阶课，我们称为“第一性原理”，这是混沌大学的核心课：哲科思维。课程根基是亚里士多德的“第一性原理”和欧几里得的“公理化思维”。

欧几里得用几条公理和公设，演绎推导出了整个几何学，这是人类思维的奇迹。他影响了西方许多哲学家、科学家、企业家的思考方式。甚至可以说，哲科思维就是工商业文明的底层算法语言。混沌大学是第一个，到目前为止可能还是唯一一个，把哲科思维推荐给中国创新者的学校。

“把哲科思维灯火传薪给中国的创新者。”这是我们的使命之二。

三阶课

四楼是三阶课，我们称为“理念世界”，这是混沌大学的前沿课：根智慧。它还在疯狂生长中，扎根于柏拉图的“理念世界”和乔达摩的“觉性智慧”。科学时代的根本问题是：它成立于一个巨大的黑洞之上，却无人关心这个黑洞到底是什么，每个人只顾快速向前奔跑。今天人类面临的各种问题，都是这个结构性缺陷的表现而已。

人类正在进行一场生死攸关的大竞赛，是奇点临近的速度和人类意识进化速度之间的一场大竞赛。我认为，这是文艺复兴之后最重要的一件事情。

“用智慧铺就一条通往至善的路。”这是我们的使命之三。

从一阶课到三阶课完美地构成了《千面英雄》中所描绘的英雄之旅，从启程开始，经历跃迁、顿悟，最终回到实践，并帮助更多的人一起看到更大的未来。

人人都是创造者

9年中，混沌的同学群体越来越大，我们欣喜地发现，“90后”乃至“95后”等越来越多的年轻人加入其中。关于创新的话题也越来越深入本质、融入日常：

如何找到个人事业的第二曲线？

第一性原理式的思考，如何帮助我突破职场晋升瓶颈？

个人使命如何与组织使命同频共振形成合力？

……

创新学科如同具有能量的春雨，不仅滋养着千万个商业组织，同时

也滋润着极富生命力的个体！逐渐地，“创造”这个词从“创新”中生长而来。

如果你是组织的领导者和管理者，你会非常渴望与组织中的每个个体分享创新的心法，让每个个体都成为组织前进的创造者。从“创新”到“创造”，赋能每个人，使之成就不凡。

“人人都是创造者”，正是创新学科走到当下，我们对每个混沌人内心力量的呼应。而混沌大学的创新学科也正基于每个个体都是拥有与生俱来的创造力这一基石假设之上。生逢其时，与你共振，探寻使命。

人，生而追寻意义。疫情过后，尤其如此，此刻，或许大部分人的心中，既心怀劫难后的幸运，又略带惶恐，渴望走向未来的笃定。欢迎你和我们一起走进混沌大学，找到你内在的力量，创造出一个全新的世界。

第一章 组合创新：拆解基本要素并重新组合

组合创新将原本属于天才的创新变得可解构、可学习、可执行的创新方法。创新不是发明创造，而是把基本要素拆解至最小单元，再用新的方式重新组合的过程。在此过程中，拆解要素的能力与正确组合要素的方法都必不可少。

在提到“创新”这个词时，可能有很多人将它与发明和创造联系起来，甚至有些人会将创新和技术直接结合在一起，认为创新是从无到有的创造性过程，似乎只有百分之百原创的东西才叫创新。实际上，这是对创新的误解，创新并非创造全新的事物，而是把不同的要素重新组合起来形成新事物的过程。

因此，创新绝非无迹可寻，恰恰相反，我们可以通过一定的方法论加以习得，这就是本章的主题——组合创新。为什么会选择组合创新作为创新的第一个模型，因为它将原本属于天才的创新，变成可解构、可学习和可执行的实践方法。

无论你是作为单独的个体去组合自己的事业发展道路，还是初创企业急需找到前行的方向，抑或是成熟企业有志于连续创新，都可以采用组合创新的方法。

创新不等于发明创造

2016年年初，《财经》杂志对美团创始人王兴进行了一次专访，其中的一段对话令我印象深刻。记者对王兴提了一个较为尖锐的问题：“很多人说你始终没有做出一些颠覆性的东西。”

言外之意，美团总是在借鉴他人的思路。王兴睿智地答道：“我同意我做的事情并不都是百分之百原创的，这也不是我所追求的。大家可能对发明和创新、创造的理解有点偏差，原创是一回事，你做选择判断是另一回事。

“举个夸张的例子，你写一篇文章，里面每一个字都是汉字，你所做的事情是通过重新排列组合展示自己的想法，你不创造任何一个汉字，但是你的创造是在排列组合层面上的，这也体现了你的判断。从本质上讲，用户真正关心的是谁更能满足他的需求，而不是谁采用了完全不一样的想法。”

王兴对创新的看法，与乔布斯的十分相似。在全球大数据权威、麻省理工学院人类动力学实验室主任阿莱克斯·彭特兰（Alex Pentland）的著作《智慧社会：大数据与社会物理学》[1]中，记录了史蒂夫·乔布斯的一段话：“创造力只不过是把事物关联在一起而已。当你问有创造力的人，他们是如何做成某件事的时候，他们会感到一丝愧疚，因为他们其实并没有做什么，他们只是明白了某些东西。一段时间之后，这对他们而言就是显而易见的了，因为他们能够把自己的经验联系起来，合成新事物。”

乔布斯一生中做了两次重大的创新，这两次重大的创新将全世界的科技水平往前推进了一大步。乔布斯的第一次重大创新是将个人计算机与图形界面相结合，制造出了第一台个人计算机，以此将计算机从商业领域过渡到个人，并使其进入千家万户。

乔布斯的第二次重大创新便是iPhone手机，将人类正式带入移动互联网的时代。细观初期的iPhone手机，你会发现天才如乔布斯者，关于iPhone手机的创新依然是由三个旧要素重新组合而成的，分别是音乐播放器（iPod）、手机（Mobile）和互联网（Internet），三者中没有一个是真正从无到有由乔布斯首创的，他的伟大之处在于将三者创造性地加以结合。

王兴和乔布斯的观点都印证了“创新理论之父”约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）对创新方法的定义。熊彼特在1912年出版的《经济发展理论》[2]一书中指出，所谓创新，就是建立一种新的生产函数，把一种从来没有的关于生产要素和生产条件的新组合引入生产体系，以实现对生产要素或生产条件的新组合。

熊彼特进一步阐明了这种新组合涵盖的5个方面：“生产出一种新产

品、采用一种新的生产方法、开辟一个新的市场、获得一种新原料或半成品的新的供应来源、实现一种新的企业组织形式。”换言之，在熊彼特看来，任何经济结构都可以拆解为产品、技术、市场、资源和组织这5个基本要素。将这些旧要素进行重新组合，便可称之为创新。我将这种创新的方法论，简称为“组合创新”。

从上文不难看出，熊彼特的“组合创新”与“还原论”[3]具有高度的同构性，都有两个基本步骤：第一步是拆解基本要素（产品、技术、市场、资源和组织），第二步是将旧要素进行重新组合。

看到这里，或许有些人会大失所望：“熊彼特仅仅提出了如此简单的两大步骤，也能算是‘创新理论之父’吗？”殊不知，最简单的理论往往才是最了不起的理论，正所谓大道至简。

牛顿的第二运动定律，只需要用一个简单的数学表达式$F=ma$ 即可概括；爱因斯坦的质能转换理论，可以用$E=mc^2$ 表达；达尔文的进化论学说，一言以蔽之，便是“自然选择”4个字……

真正的经典理论，通常都是极简的理论，看起来就像大白话一样通俗易懂，其中却蕴含极为深刻的道理。所以，判断一个理论是否经典，一个重要的标志是看它是否足够简洁，“组合创新”便是如此。以下的几个例子，或许会让你对“组合创新”有一个更加深入、直接的感受。

先以大疆无人机为例。无人机绝非大疆[4]的首创，它的诞生甚至可以追溯到第一次世界大战期间。

大疆创始人汪滔的高明之处在于，他将摄像头与无人机这两个旧要素巧妙地组合。无人机加上摄像头就变成了全新的航拍无人机，满足了低成本的航拍需求，从而使大疆在极短的时间内，一举打破了航拍市场的原有格局。

再来看看在日本最受欢迎的茑屋书店。在人们的传统观念中，书店和咖啡厅是两个毫无关系的地方，而茑屋书店居然将书店与咖啡厅完美地结合在了一起。在茑屋书店中，不仅有书店、阅读区和咖啡区，还有文创用品、生活用品和一些娱乐用品等，甚至开发了会员卡，用它可在茑屋书店买书和进行其他消费。2018年，全日本的人口总数约为1.25亿，而茑屋书店的会员人数竟然达到惊人的6000万。换言之，将近一半的日本人购买了茑屋书店的会员卡。从这个角度来看，茑屋书店既是一个书店，又是一个咖啡厅，同时还是一张卡，或者说是三者的组合创新，这便是它的有趣之处。

用还原论拆解最小单元

既然创新是各种旧要素的重新组合，那么拆解基本要素，便是创新的基本功。将基本要素拆解至最小单元，从中找出全新的组合方式，是创新的题中之意。“最小单元”这个词充满了魔力，当你看某个事物的整体时，往往含糊不清，无从下手，此时不妨将整个事物进行拆解，看看它是由哪些最小单元组成的。将不同的最小单元重新组合起来，就是一个好的创新。

当然，拆解的方式有很多种，你既可以从时间层面入手，也可以在空间层面上进行。在此，我们推荐其中一种拆解方式，它未必是最有效的方式，但却能让你对世界产生全新的认知，这就是按尺度拆解，它符合我们前面提及的“还原论”。

还原论的起源最早可追溯至2500多年前的古希腊时代。当时，一部分古希腊哲学家认为世界是机械的，其中以德谟克利特的观点最为著名。德谟克利特是原子论的创立者之一，他的导师留基伯最早提出原子论，并创立了原子学派，德谟克利特则将原子论发展成为一套系统的理论。

德谟克利特在其著作《小宇宙秩序》[5]中提出：“所有事物的本原都是原子和虚空，原子是一种最小的不可分的物质微粒。宇宙中的一切事物都是由在虚空中运动的原子构成的。所有事物的产生就是原子的结合。”

其实，德谟克利特的“原子论”表述的正是后世“还原论”的观点：整体可分解为部分，部分可以组成整体；整体等于部分之和。这一观点，对东西方的近现代科学产生了深远的影响，哲学家培根、霍布斯、笛卡儿和科学家伽利略、牛顿、麦克斯韦、爱因斯坦等人，在此基础上继承和发展，形成了一套哲学和科学的思维体系和方法，在近现代数百年的哲学和科学探索中取得了辉煌的成果。

无论是物理学、化学、生物学，还是社会学等领域，那些伟大的科学家绝大多数运用的都是“还原论”的方法：当事物的整体研究不清楚时，可以把整体拆解成部分，然后部分可以重新组合成整体，整体等于部分之和。

事实上，各学科的发展也是伴随着最小单元的层层拆解而不断前行

的。以基础物理学为例，从分子拆解到原子，从原子拆解到原子核和电子，从原子核拆解到质子和中子，又从质子拆解到夸克，甚至拆解到弦。每往下拆解一个层级，人类的基础物理水平便能前进一大步，从而带动人类文明不断向前迈进。

但凡看过刘慈欣创作的系列科幻小说《三体》[6]的读者，一定会对书中的“智子”印象深刻。因为这个小小的东西威力极大，三体文明正是通过“智子”锁死了地球人往下拆分基本粒子的能力，使得地球的基础物理研究近乎停滞，从而遏制了地球文明的发展进程。虽然小说是虚构的，但是通过这一桥段，你或许便能理解拆解最小单元的重要性。

纵观整个20世纪，科学技术最大的进步便源于找到了物理学、信息学和生物学3大学科中的基本要素。这3个学科的发展存在惊人的相似之处：它们的框架均由最基本的组织单元组成。比如，原子是物质的基本单元，比特是信息的最小单元，基因则是遗传的最小单元。在这里，我们看到了不同学科的同构性，正是因为拆解到了最小单元，这3个学科才得以蓬勃发展。

需要注意的是，在具体的实践过程中，并不需要将所有问题拆分至终极性的最小单元，只要能够拆解到模块层面，将现有系统的某个成熟模块独立出来即可。比如在公司业务层面，你只需要把现有业务往下拆分，哪怕只往下一两个层级，并且形成可单独操作的模块，都会比他人进步一大截。

比如，腾讯早期的最小单元是即时通信领域的OICQ；百度早期的最小单元是搜索领域的搜索框；淘宝也是如此，它的最小单元就是一个个麻雀虽小、五脏俱全的淘宝店。在拆解要素时，拆解至类似的可独立的基本模块即可。

再次重申，组合创新就是基本要素的重新组合，而拆解最小单元的能力是创新的基本功，需要不断地进行刻意练习。就好比同一个事物，普通人看到的是混乱的一团，高手看到的却是条分缕析的基本单元。

供需连组合法

将组合要素拆解到最小单元之后，我们还需要将这些要素重新组合，才能实现创新的目的。当然，要素重新组合的方法有很多，比如，前面提到熊彼特提出了五要素，从产品、技术、市场、资源配置和组织5个角度对基本要素重组的方法进行了阐述。但在我看来，五要素模型略微复杂了一点，我个人更倾向于美国学者克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）的颠覆性创新理论。

克里斯坦森说过："技术无所谓颠覆，市场也无所谓颠覆，技术和市场的组合才具备颠覆性。"实际上，这里的技术代表供给侧，市场代表需求侧，而供给和需求之间天然存在一个连接，所以克里斯坦森的颠覆性创新，其实就是供给侧、需求侧、连接端3种基本要素的重新组合，我们将这种方法命名为"供需连组合法"，并简化成如图1-1所示的模型。

如图1-1所示，现代社会的任何经济结构，都离不开供给、需求和连接3个层面。企业需要从供给侧提供技术或产品，并将产品或服务提供给需求侧的客户或用户，而连接供给侧和需求侧的是平台或组织。需要强调的是，"供需连组合法"只是一个极简的创新方法，并不意味着不存在其他组合方式。

供需连组合法

1. 供给：技术、产品等

2. 需求：客户、用户等

3. 连接：媒介、平台等

图1-1 供需连组合法示意图

在美国硅谷，类似供需连组合法的模型早已存在，那就是PMF模型

（见图1-2）。简单来讲，企业在打造产品的时候，需要做到产品（product）与市场（market）的完美契合（fit）。而在电商领域，供需连模型的影响更加深远，比如我们常说的人、货、场，“货”就是卖家，即供给侧，“人”就是买家，即需求侧，而“场”提供的就是连接（见图1-3）。

PMF模型

1. 供给：产品（product）

2. 需求：市场（market）

3. 连接：契合（fit）

图1-2 PMF模型示意图

电商领域的“人货场模型”

1. 供给：货（B端）

2. 需求：人（C端）

3. 连接：场（平台）

图1-3 电商领域的人货场模型示意图

这里需要强调的，在进行组合创新时，不同的企业选择的切入角度也是不同的。对于一些在行业内占据绝对优势地位的企业而言，通常会选择从连接侧切入，因为改变产品与市场的连接方式，等于变相地改变

了行业的生态。只有这样，巨头企业才能创造新的业务增长点，实现企业的继续发展。当然，改变产品与市场的连接方式需要企业具备一定的影响力和号召力，同时需要投入的成本也相对较高，所以对于一些创业企业来说，更多的还是会选择从需求侧或供给侧切入。

好未来的组合创新

在现实中，有很多企业已经在应用组合创新的方法不断提升发展的层次与阶段。比如在教育行业，好未来[7]就是典型的组合创新案例。

好未来是中国青少年素质教育和课外辅导领域屈指可数的行业领军企业，其前身是国内最早开始在线教育模式探索的“学而思”培训机构，成立于2003年。2010年10月20日，好未来的前身学而思在美国纽约证券交易所挂牌上市，成为国内首家在美国上市的中小学教育机构。

好未来的发展实际上分为明确的3个阶段，接下来我们就针对不同的阶段对好未来的组合创新模式进行具体的阐述。

第一阶段：线下培优

21世纪初，国家取消了小升初的升学考试，而奥数成绩成为进入重点中学的重要因素，在教育培训行业掀起了一股“奥数热”。2003年“非典”疫情期间，中小学学校停课。如今好未来的CEO兼董事长张邦鑫在当时创办的一个在线答疑论坛“奥数网”，意外走红，同年8月，他与同窗曹允东注册了公司，办起了辅导班。

好未来进入市场之前，国内的教育培训市场一直以新东方为龙头。而新东方早期的培训模式是以英语为主，通过名师线下授课的方式，服务于企业和私人客户。新东方成立于1993年，好未来2003年成立之时，新东方风头正盛。为了能够在与行业头部企业的激烈竞争中存活下来，好未来从一开始，就对企业的供需连进行了重组（见图1-4[8]）。

供给		需求	连接	
学科	老师	面向对象	师生比	场景
英语	名师	B 培训机构	1对1	线上
数学+理科	教研+普通老师	C 差生补差	小班	线下
		C 优生培优		
语文	AI 老师	C 全日制学校	大班	

图1-4 好未来的组合创新

1. 供给端

考虑到新东方在英语培训方面的绝对优势和自身在奥数培训领域的相对优势，张邦鑫决定以奥数培训作为核心项目，进入市场。虽然从竞争的角度讲，张邦鑫选择的发展路径可以有效地避免与强大的竞争对手短兵相接，但对于重视盈利的董事会来说，避开当时主要的培训热门学科，显然不利于盈利。为此，张邦鑫与董事会之间产生了分歧。最终，在他的极力坚持下，公司还是选择了以奥数作为主要培训项目。

凭借创业初期的第一个十倍速发展要素，也就是奥数培训的指数级需求增长，与“奥数网”所带来的“MVP”验证，好未来实现了快速发展。作为联合创始人之一，曹允东也提到，“这个点（指奥数）抓得特别准，这让我们渡过了最初的难关。”到2005年的时候，好未来的销售额达到1000万元。

除了主要的学科奥数，好未来也在提供语文和英语学科的培训，但张邦鑫为了进一步巩固自身在奥数培训方面的优势，果断将语文和英语学科的课程取消，开始集中精力与资源提升奥数学科的教学质量和水平。在当时看来，这种决策近乎疯狂，放弃业已成熟的学科，等于将很多潜在的用户拒之门外。但是张邦鑫认为，做强比做大重要，质量比数量重要，要么不做，要做就做到第一名。在澎湃新闻对张邦鑫的一次专访中，他讲道：“那时候，因为资源有限，学而思在语文、英语方面并不能做到和数学一样专业，三科同时研发不能实现，所以索性将英语和语文课程停掉了。”

换句话说，只有在供给端集中力量发展具备优势的领域，后进企业才能拥有与行业头部企业竞争市场的能力。而实际的结果也告诉我们，好未来凭借在奥数学科方面的优势，在教育培训市场成功脱颖而出，最终成为能够与新东方相提并论的业内顶尖企业。值得一提的是，在凭借奥数学科实现了突围以后，好未来分别于2008年和2010年重新将语文、英语等学科添加进课程系统当中，形成了新的业务增长点。但是迄今为止，在好未来的产品体系中，数学培训依然占据核心位置。

除了对课程科目的设置，好未来在供给端也重组了培训服务的具体

方式。与新东方不同，好未来坚决不走名师路线，而是选择以标准化课程研发打破名师数量的限制和束缚。

好未来投入了大量的资源进行教研，并根据教研的结果设计高效且合理的课程和教师培训计划。所以，在之后的经营中，好未来只需要从人才市场招聘一些刚刚走上社会的大学毕业生，然后通过培训的方式，就可以批量培养出具备专业素养的教职员工，同时还能保证教学的质量与水平。这一举措，继选择奥数培训作为核心产品之后，成为好未来第二个十倍速增长要素。

2. 需求端

在好未来创办之初，教育培训市场的主流逻辑是“学习成绩差的学生才需要补课，学习成绩好的学生不需要补课”。好未来“反其道行之”，开设了培优班。“学而思培优”是为成绩优秀的学生开设的培训班，当时学而思提出的口号是“北京优秀学生俱乐部”。想要进入这个培训班，学生首先要进行入学考试，成绩达不到要求就无法报名，达到要求的还要进行分层，然后才能进入相应的班级学习。

在这种用户筛选逻辑下，好未来第三个十倍速增长要素出现了，因为学习成绩好的学生的学习意愿、主动性、学习效果都是高于学习成绩差的学生的。凭借这种优中选优的培训模式，2016年好未来的优秀学员几乎包揽了北京各个区县的中考状元，同样的事情也出现在好未来培优落地的其他城市中。

3. 连接端

在好未来成立15周年的庆典上，张邦鑫发表了自己对教育行业的看法，其中提到“教不好学生等于偷钱和抢钱”“不靠口碑招生的学校不受尊敬”“和客户不亲的学校没有未来”等观点。实际上，早在好未来发展的初期阶段，张邦鑫就非常重视学生的授课体验，所以从一开始就对连接端（课堂）进行了合理设计。

张邦鑫说过：“规模在15人以下，可以保证每一次课堂每名学生都有两次公平的提问机会。”好未来采用的正是这种小班教学的方式。因为

老师面对的学生数量少，所以能够更有针对性地根据每名学生的特点进行辅导，教学质量自然水涨船高。再加上“免费试听”和“随时退费”两大政策进一步提升了学生家长对教学质量的信心，小班教学模式就成为好未来第四个十倍速增长因素。

经过从供给端、需求端、连接端出发的组合创新，好未来找到了一条与新东方大相径庭的发展路径。好未来由此形成了自己的特色优势，通过理科为主、重视教研、小班教学、线下授课的经营系统，有效地填补了市场空白，赢得了大量用户的青睐，同时也迈出了向全国市场扩张的第一步。

第二阶段：学而思网校

尽管学而思培优的发展顺风顺水，但张邦鑫依然没有停下创新的脚步。在互联网刚刚在国内形成规模影响时，他就已经注意到线上教育的优势与未来发展潜力。借助互联网发展初期的东风，好未来顺势对教学培训的连接端再一次进行了重塑，推出了“学而思网校”。当然，一开始的时候由于各种各样的原因，这种在当时看来非主流的培训方式并没有被市场认可。但张邦鑫没有轻言放弃，在线上教育这个领域，他带领好未来进行了一次又一次的尝试。

1. 第一次尝试：录播

张邦鑫在线上教育方面做出的第一次尝试，就是以线上录播的新连接形式为学生提供可以在线观看的视频课程。录播课程可以几乎不受限制地被无数人观看，而直播课程受时间限制只能被有限的人观看。对教育培训企业来说，网络的最大价值在于可以利用少数名师覆盖多数群体，因此好未来在此时不仅调整了供给端的形态，选择了名师模式；同时也调整了需求端的形态，从主打培优，转变为培优＋补差的全覆盖模式（见图1-5）。

供给		需求		连接
学科	老师	面向对象	师生比	场景
英语	名师	B 培训机构	1 对 1	线上录播 线上直播
数学 + 理科	教研 + 普通老师	C 差生补差 C 优生培优	小班	线下
语文	AI 老师	G 全日制学校	大班	

图1-5 好未来录播模式的组合创新

虽然好未来的网课采用了名师授课，教学质量很高，但实际的销售情况并不理想，而且完课率始终处在一个较低的水平上。后来，张邦鑫意识到自己陷入了认知误区，他以为“名师＋录播”的模式，凭借高质量的课程可以实现各种类型学生的全面覆盖。但是，录播的线上教学模式存在一个天然的漏洞——缺少必要的互动。当然，对于一些自律性较强的优秀学生来说，这种缺点影响不大，但对大多数需要不断鼓励才能持续学习的学生来说，录播教学的效果自然难以保证。

从这个角度来讲，好未来互联网转型的第一次尝试以失败告终，主要原因就是录播课程、全覆盖的学员范围与线上录播的课堂模式三者之间的核心要素没有形成合理的匹配。

2. 第二次尝试：直播

好未来在网校发展的第二阶段引入直播课程的新模式，直播课程提升了互动频次，显著提升了学生的学习热情，解决了录播课程与各种类型学生之间的有效连接问题，提升了授课质量，但同时对企业的供给端发起了新的挑战。直播不同于录播可以提前录制的特性，需要大量的师资力量作为支撑，而好未来的名师数量有限，无奈之下，只好调整供给端，从名师录播转变为“教研＋普通教师”的直播模式（见图1-6）。相对于经验丰富的名师，凭借高水平教研才能胜任教学工作的普通教师显然无法达到名师的教学水平，所以好未来在在线教育方面的第二次探索，

再一次出现了教学质量参差不齐的问题。

供给		需求	连接	
学科	老师	面向对象	师生比	场景
英语	名师	B 培训机构	1 对 1	线上录播 线上直播
数学 + 理科	教研 + 普通老师	C 差生补差 C 优生培优	小班	线下
语文	AI 老师	G 全日制学校	大班	

图1-6 好未来直播模式的组合创新

3. 第三次尝试：海边双师——直播＋辅导

为了找到一种最佳的线上教育模式，好未来开始开放试错，采用了赛马机制，将当时具备的所有在线教育模式统统上线，交由消费者决定谁才是最佳选择。最终，好未来旗下的直播平台——海边直播首创的“直播＋辅导”模式（见图1-7）脱颖而出。

简单来讲，所谓“直播＋辅导”模式就是名师在线上通过直播的形式为大量学员一起上课，而在课下，学生会被拆分成小班，由各自的辅导老师进行有针对性的指导。这种在线培训方式，实际上是把学习拆分成了两个部分。其中“学”是在课堂上完成的，通过互联网，名师可以给大量的学生一起上课；而“习”就是课前的预习、课后的复习，包括辅导作业、有针对性的答疑，都是由辅导老师完成的。如此一来，好未来在保证名师授课的同时，也加强了对在线学生的关注度，突破了在线教育的瓶颈。

	供给		需求	连接		
学科	学：直播老师	习：辅导老师	面向对象	学：师生比	习：师生比	场景
英语	名师	名师	B培训机构	1对1	1对1	线上录播 线上直播
数学 + 理科	教研 + 普通老师	教研 + 普通老师	C差生补差 C优生培优	小班	小班	线下
语文	AI老师	AI老师	G全日制学校	大班	大班	

图1-7 好未来“直播＋辅导”模式的组合创新

从组合创新的角度来讲，好未来把“学习”拆解为“学”和“习”，重塑了教育产业链的基本结构。实际上，这种双师教学的模式也是组合创新的产物。虽然线上直播与线下授课都不是新鲜事物，但张邦鑫将这两种事物组合在一起形成了好未来独有的全新教育模式——双师教学。

“双师教学”模式推出之后，好未来的线上教育水平得到了迅速提升。2018年，好未来的完课率和续报率超过面授班。因此，好未来继续单一要素最大化，将新开学校的教学模式都改为“双师教学”模式，不再开设面授班，同时从来不做广告的好未来从2018年开始大规模地进行网校的饱和式广告宣传，结果营业收入呈现爆发式增长，超过30亿元。

第三阶段：教育

随着线上教育的蓬勃发展，张邦鑫再一次回归初心，开始重新思考好未来在未来的发展应该从哪个领域入手？最终，张邦鑫找到了答案。他说：“从某种程度上来说，作为课辅机构，我们已经走到了前面。但我们发现，仅仅从课外去影响孩子这件事，它的边际效应越来越小。”所以，张邦鑫决定进军教育行业，他想要将好未来从一个培训机构打造成一个教育机构；从一个运营型公司成长为一个数据驱动型公司；从一个线下公司变成一个科技服务公司；从一个中国公司成长为全球性公司。

2018年，张邦鑫重新定义了好未来，开始将面向企业和公立学校的业务放在了极高的战略位置上，并且推出了面向全教育培训行业的企业级产品“未来魔法学校”，全方位开放好未来内部的教学教研成果和设备

资源，并通过这种方式与公立学校合作，形成新的发展模式（见图1-8）。

供给		需求	连接
教研	学习资料	面向对象	学校师生比
自研	自研	学生	
外购	外购	学生	公立学校

图1-8 好未来在公立教育行业的供需连

对于外界甚至企业内部的人来说，这无异于又是一次疯狂的冒险。在好未来内部有一种担心是，如果公立学校的教学质量得到了提升，那么学生为什么还要来课外辅导机构上课。但张邦鑫认为：“未来教育一定是以公立学校为主体、课外教育机构为辅的均衡态势。今天确实有这么一个问题，像新东方、好未来这样的公司在研发领域投入大量资源，在某些领域、某个阶段很容易走到前列。但如果我们大力支持公立校，就能把这种态势扭转过来。这样，校内与校外就可以保持一个均衡的发展，从另一方面讲，这也能让课外辅导机构保持长期健康的发展。”

现在来看，好未来正在向教育平台的定位逐渐靠拢，这也意味着它在线上教育领域保持良好发展态势的同时，通过组合创新找到并发展自己的新方向，甚至已经有所成就。最近，好未来公布了它的新使命，将原本“科技让教育更美好”改为“爱和科技让教育更美好”，把“爱”字放在了最前面，而我最喜欢的就是它把“爱”放在前面的美好，这是一家有使命、有责任感的公司。

[1]　阿莱克斯·彭特兰.智慧社会：大数据与社会物理学[M].汪小帆，汪容，译.杭州：浙江人民出版社，2015.

[2]　熊彼特.经济发展理论[M].何畏，易家祥，译.北京：商务印书馆，1990.

[3]　还原论或还原主义（Reductionism），是一种哲学思想，认为复杂的系统、事物、现象可以将其化解为各部分的组合来加以理解和描述。在哲学中，还原论是一种观念，它认为某一给定实体是由更简单或更基

础的实体所构成的集合或组合；或认为这些实体的表述可依据更基础的实体的表述来定义。还原论方法是经典科学方法的内核，它将高层的、复杂的对象分解为较低层的、简单的对象来处理。

[4] 公司全称“深圳市大疆创新科技有限公司”，2006年由汪滔等人创立，是全球领先的无人飞行器控制系统及无人机解决方案的研发和生产商，客户遍布全球100多个国家和地区。

[5] 古希腊时期重要思想家和哲学家，原子唯物论的创立者之一德谟克利特仅有残篇存世。

[6] 刘慈欣.三体[M].重庆：重庆出版社，2008.

[7] 2013年8月19日，好未来宣布将沿用了10年之久的集团名称从“学而思”更改为“好未来”。为便于阅读，除特指外，本文中关于该公司的名称统一用“好未来”。

[8] 图中橘色字体代表好未来采取的模式，其余为其他培训机构所采取的模式。图1-5至图1-8与此相同，特此说明。

第二章 单点破局：找到并击穿“破局点”

对于第一曲线，识别“极限点”价值千金；对于第二曲线，突破“破局点”至关重要。只要过了“破局点”，便有较大可能产生正循环和自增长。复杂并不意味着成功，聚焦单一要素并将其做到极致才是成功的关键所在。

在第一章中，我们重新定义了“创新”并重点介绍了组合创新的两大步骤：拆解最小单元和要素重新组合。在本章中，我将讲解另一个创新问题——单点破局，即如何力出一孔，形成十倍速的增长。

请大家先思考一个问题：“为什么要创新？”对于这个问题，不同的人会给出不同的答案。就我而言，创新有两个目的：第一，创新直接的、功利性的、正面的目的是增长，并且是取得持续性的增长；第二，如果对创新进行哲学式思考，将来我们会深刻地理解到，面对不断变化的内外部环境以及日益加剧的不确定性，创新成为一件不得不做的事，不仅为了增长，也为了生存。

对个人来说，成长（增长）是每个人的首要人生课题；同样，对企业来说，增长是所有企业的首要战略目标。上市公司的市值和创业公司的估值是由未来的增长率决定的，而不是由现在的收入绝对值决定的。如果企业在可预见的未来不再有增长空间或增长率比较低，即便现在拥有再高的收入绝对值，市值（估值）也会下降。

只有拥有一条昂扬向上的增长曲线，投资者才会蜂拥而至，企业的市值（估值）才会越来越高。企业一旦丧失了增长的可能性，就相当于被宣判了“死刑”。

S曲线与破局点

既然创新是为了持续增长，在讲解“单点破局”之前，我们需要引入一个重要的创新元模型——著名的“S曲线”。事实上，任何一个品类，无论是技术提升、产品创新还是公司和产业的发展，随着时间的推移，最后的增长形态都是“S曲线”（见图2-1）。

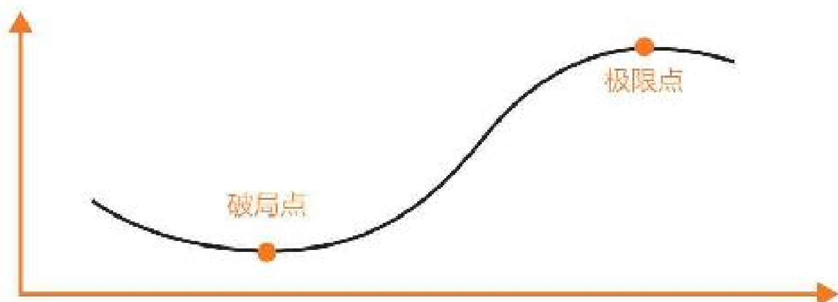


图2-1 S曲线示意图

S曲线的应用范围极广，你几乎可以将它代入一切事物的发展周期当中，它不仅适用于企业的发展周期，也适用于个人的职业生涯和人生发展。

我们从图2-1中能够明显看出，S曲线在开始时呈下降趋势，说明此时的投入高于产出；由下而上的翻转点被称为“破局点”，突破了“破局点”之后，曲线的上升幅度明显增强；靠近曲线上方时，增长速度开始放缓，虽然还保持着增长态势，但相较之前的高速增长已远远不足；曲线由上往下的翻转点就是“极限点”，极限点也是“失速点”，此后曲线便走向下坡路。在本章，我将重点讲解“破局点”，后面的章节将详细介绍“极限点”。

西方管理学大师、被誉为“管理哲学之父”的查尔斯·汉迪（Charles Handy）在《第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长》[1] 一书中，有过这样的论断：“任何一条增长的S曲线，都会滑过抛物线的顶点（极限点），持续增长的秘密是在第一条曲线消失之前，开始一条新的S曲线。此时，时间、资源和动力都足以使新曲线度过它起初的探索挣扎的

过程。”为了便于区分和理解，我们将前一条S曲线称为“第一曲线”，而将新的S曲线称为“第二曲线”。

在S曲线中，破局点非常重要。过了破局点，就能够产生正循环自增长；如果不能过破局点，只是低水平的重复而已。事实上，95%的企业没有过破局点，95%的人生也没有过破局点。

所以，如何击穿破局点，就是单点破局需要解决的问题。单点破局的适用范围极广，对初创企业而言，它适用第一曲线如何破局的问题；对成熟企业而言，已经有了第一曲线，它可以解决第二曲线如何破局的问题，而这对于个人也同样适用。

用“供需连”寻找破局点

击穿破局点非常困难。在一般情况下，我们会听到两种建议：一种是不要把所有鸡蛋放在同一个篮子里；另一种是集中优势资源打歼灭战。这两个建议都有道理，问题是如果破局点的面过于宽，你永远找不到那个点；如果没有足够的范围可供选择，你可能会漏掉重要的点。

所以，我的建议是通过一个简单且全面的分析框架，找出单一要素进行单点破局。这个分析框架就是第一章提及的“供需连模型”。这个模型只有3个基本点，并不复杂，但这3个基本点同时又是3个关键的点，所以不会漏掉重要的信息（见图2-2）。有了模型，我们就需要找到最为重要的破局点。

供需连组合创新

· 供给

· 需求

· 连接

图2-2 供需连组合创新模型示意图

我们说组合创新就是旧要素的重新组合。在此基础之上，我们需要思考一个问题：“依存条件（组合要素）是不是越多越好？”考虑到人类的天性，很多人或许会认为组合要素多多益善。然而，真相恰好相反。企业需要的组合要素越少越好，尽量用最少的基本要素满足生存所需。

我十分认同王东岳先生在《物演通论》[2]中讲的这段话：“每一个条件就像一枚鸡卵，你需要的生存条件越多，相当于把众多鸡卵垒得越高，你置身于那高高叠起的累卵之上，心里岂能不疑惧、忐忑？倘或其中的某一个必需条件突然崩溃，就像那叠罗汉似的某一个鸡卵骤然碎裂，你的整个生存基础难免立刻轰然坍塌。”

所以，如果企业仅需特别少的基本要素便可存活，则无疑具备较高

的生存度。反之，如果企业需要的依存条件越多，则意味着它的抗风险能力越差，稍有风吹草动，它就有可能万劫不复。因此，创业公司（尤其是初创公司）切忌生态化、集团化、多元化、复杂化，不宜过度营销、联盟、战略合作等，不宜高、大、全。即便是巨头，也必须有所取舍。

混沌大学内部有句流传很广的说法："什么是你的'一'？"因为资源有其上限，均等发力就等于没有发力，有可能哪个层面都击不破、打不穿，所以你选定的那个"一"，就是单点破局的关键。

比如，当今世界最大的两个电商企业亚马逊和阿里巴巴，虽然都是电商平台，但在发展的过程中，它们选择了截然不同的破局点。我们用供需连模型来分析一下电商的组合创新。任何电商都需要"人""货""场"，构成自己整个生态体系，这里的人、货、场对应的就是需求、供给和连接（见图2-3）。

电商的组合创新：人货场模型

· 需求侧：消费者（人）

· 供给侧：商家（货）

· 连接端：平台（场）

图2-3 电商的组合创新：人货场模型示意图

首先来说亚马逊。亚马逊从建立之初，就确立了企业的使命——成为全世界最以消费者为中心的公司。所以，在创业阶段，亚马逊选择消费者（需求端）作为发展的破局点，亚马逊的"一"就是消费者。

作为经营者，亚马逊的创始人贝索斯脾气暴躁，和很多亚马逊的高层管理人员在公司运营过程中发生过争执；作为企业家，他与媒体的关系也堪称恶劣，在长达19年的时间里，媒体一直在批评他；作为合作伙伴，他与供应商之间的关系也非常紧张，因为他总是拖欠货款，将大量的现金攥在自己的手中并用于亚马逊的运营。

他最大的优点是非常重视消费者。与其他零售平台相比，连续近10年，亚马逊都被评为消费者满意度最高的一家零售商。在亚马逊的企业

价值观中，消费者始终处于最核心的位置。这种价值观促使亚马逊选择了需求端作为破局的单一要素。

阿里巴巴创业之初的使命是“让天下没有难做的生意”。我们不难看出，阿里巴巴选择的“一”是商家，也就是供给端。

我们可以回想一下，阿里巴巴成功的业务几乎都是企业端的，同样的道理，阿里巴巴针对消费者端的经营，大多数以失败告终。最终，成就阿里巴巴辉煌业绩的都是面向企业的业务，比如阿里云。这种基因的存在，也是阿里巴巴选择以供给端作为破局点的主要原因。

两家电商巨头，一个选择了买家，另一个选择了卖家，却没有任何一个同时选择需求端与供给端。或许有人会问：“二者是否可以兼得？”很抱歉，世间安得双全法？什么都想得到，往往什么也得不到，你必须且只能选择其一作为企业的元起点。这是涉及企业根本的问题，切不可掉以轻心。

如果你选择了某一方作为你的元起点，你的商业模型也会建立在这一基点之上。换句话说，企业的价值观、组织心智都是从这个角度入手建立起来的，而之前选择的单一要素其实就是这个小生态系统的第一性原理[3]。上层建筑容易调整，而基础一旦变化，企业面临的将会是灭顶之灾。

当然，我们可以深入地探讨一下这个问题。如果亚马逊选择供给端而阿里巴巴选择需求端作为自己的破局点，会产生什么样的结果呢？我认为，如果真的出现这样的情况，或许就不会有亚马逊和阿里巴巴日后的辉煌了。因为，两家企业之所以会树立截然不同的两种使命，是因为这是它们受到市场环境影响的必然选择。

比如在美国，市场经济起步较早，供应链发展已经达到一个非常成熟的阶段。所以亚马逊可以直接选择消费者作为自己的经营核心。反观阿里巴巴，在起步阶段，中国的商业供应链体系刚刚起步，尚不成熟，甚至连最基本的在线支付都无法简单完成。所以，马云只能从商家入手，通过平台的带动促进供应链的逐渐成熟。

提出以上两个案例，其实是为了强调，在选择单一要素的过程中，上策是通过打破二元对立，找到企业发展的第一性原理；中策是简单权衡，选择优势较为明显的一方；下策则是既要A，也要B，全盘接受。也就是说，无论供给端、需求端甚至连接端，我们最好只选择其中一个，即选择最符合企业发展逻辑的一种作为元起点。

我们用供需连拆解破局点时，仅仅停留在供需连的尺度还是太大，还需继续拆解。如何具体拆解？其中有两个问题需要解决：第一，如何识别破局点；第二，识别破局点之后，如何有效击穿破局点。下面我们

将分别阐述。

识别破局点：单一要素十倍速变化

在《只有偏执狂才能生存》[4]一书中，美国著名企业家、工程师安迪·格鲁夫（Andy Grove）提出了战略转折点的概念。什么是转折点？在数学上，当曲线斜率变化比率开始改变符号时，就意味着遇到拐点，而拐点也是转折点。曲线经过拐点之后，开始改变原来的方向从而向另一方弯曲。战略问题也一样，在拐点上，旧的战略被新的战略替代，促使企业上升到新的高度，这时的拐点就是破局点；经过拐点后，企业开始滑向低谷，这时的拐点就是极限点（见图2-4）。



图2-4 拐点（转折点）曲线

格鲁夫在书中坦言："由于绝大多数的战略转折点都伴随着一个影响其产业的某个因素的十倍速变化，人们因此会问：'每一个战略转折点，都表现出十倍速变化吗？每一个十倍速变化，都会导致战略转折点吗？'我认为，在实践中，这两个问题的答案都是肯定的。"

既然如此，识别破局点的关键自然落在了"十倍速变化"上。大家需要注意的是，出现十倍速变化的绝不是所有基本要素的组合整体，而是其中某个单一要素的短时间巨变。这个要素既有可能位于企业内部，也有可能属于外部环境。当单一要素发生了十倍速变化时，就标志着这条曲线即将产生"破局点"。你要做的事，便是选择它作为破局点，并围绕它构建新组合、形成创新产品。

格鲁夫在《只有偏执狂才能生存》一书中，援引"竞争战略之父"迈克尔·波特（Michael Porter）的竞争分析模型，列举了几种可能产生"破

局点”的单一要素：“它们（战略转折点）的直接诱因是竞争力量的十倍速变化、技术上的十倍速变化、顾客作用的十倍速变化、供应商和互助企业作用的十倍速变化，以及规章的建立和清除带来的十倍速变化。”

我们将各种单一要素代入供需连组合创新模型，便会让破局点的识别变得更为简单、清晰。它们分别如下。

·供给端：技术革新的十倍速变化，比如5G技术的大规模应用。

·需求端：顾客作用的十倍速变化，比如用户的需求强度、年龄层次、兴趣爱好等。

·连接端：供应者和互助企业的十倍速变化，比如媒介和渠道的变化。从微信的10亿月活跃用户数到今日头条的异军突起，概莫能外。

在以上3个方面，任何一个要素发生十倍速变化都有可能是破局点出现的象征。

从以上3个方面中不难看出，当我们提到“破局点”时，通常与“风口”或周期性变化息息相关。加州大学洛杉矶分校管理学院的教授理查德·鲁梅尔特（Richard Rumelt）在《好战略，坏战略》[5]一书中，记载了下面的故事。

1997年9月，距离苹果公司几乎破产只有两个月的时间。在此危急关头，此前被排挤出局的史蒂夫·乔布斯临危受命，担任苹果公司的CEO。在不到1年的时间里，乔布斯通过一连串令人眼花缭乱的“组合拳”，让苹果公司的情况彻底改观，将其从破产的边缘中拉了回来。

1998年夏季，鲁梅尔特对乔布斯进行了一次采访。鲁梅尔特说：“史蒂夫，这次苹果的绝地逢生给人留下了深刻的印象。但是，根据我们对计算机行业的了解，苹果无法真正地突破这种微利模式。网络效应太强了，Windows和英特尔的标杆地位根本无法撼动。那么，你有什么长远之计吗？制定了什么战略吗？”

乔布斯没有反驳鲁梅尔特的论据，但也没有认同，他只是淡然一笑，说道：“我在等待下一个大机遇。”

乔布斯没有说简单的增长目标或市场份额目标，也没有矫揉造作地说通过某些手段就能奇迹般地让苹果公司主导个人计算机市场。与之相反，乔布斯真正在意的是下一个“机会之窗”。

想必大家都还记得小米公司创始人雷军先生的那句名言：“站在风口上，猪都会飞。”为了避免大众的误读，雷军专门在自己的微博上对此加以解释：“我引用这句话，是为了说明创业成功的本质是找到风口，顺势而为。”

事实正是如此，亚马逊公司的蓬勃发展与当时的互联网技术迅猛发

展的风口息息相关；苹果公司的涅槃重生和小米公司的快速生长，都深度依赖于智能手机兴起的风口；美团和字节跳动公司的快速破局，也离不开移动互联网、4G和Wi-Fi等技术迅速普及的风口……这些都是单一要素发生了十倍速变化带来破局点的实例。

击穿破局点：单一要素最大化

在找到十倍速变化的单一要素作为破局点之后，下一个亟待解决的问题便是如何击穿破局点。所谓击穿，是指突破“阈值”。

西方经济学对“阈值”的定义是：在两个相关经济要素中，一个经济要素对另一个经济要素能够产生影响所必需的最小变化量或变化幅度。如果小于这一变化量，前者对后者的变化不会产生作用或影响。这两个经济要素之间的关系被称为“阈值效应”。

生活中有很多这样的例子，比如要想让水沸腾，就需要将水加热到100℃，即便只差1℃，也得不到真正的开水。换言之，如果将水的沸腾状态表述为“1”，则99℃的水温也只能约等于“0”。

在这个案例中，水温达到100℃是击穿阈值的“阈值临界点”，击穿了就是1，没有击穿就是0。要么全有，要么全无。人生也是如此，很多人说：“我很努力，为什么不能成功？”很可惜，没有击穿阈值，自然永远无法拥抱成功。如果击不穿，永远被禁锢在一个低水平的重复里，一旦击穿了，才会有一个全新的世界和空间等着你。击穿阈值之前，遍地都是红海，击穿阈值之后，一花一世界。

击穿阈值的突破点可能是很小的一个点，或者说是最小切口，比如水温或个人的某项能力等，击穿的过程是不断地集中资源投入最小切口的过程，当力出一孔的投入达到一定程度时，量变产生质变，最终便击穿了阈值。

我们再来看看投入产出比。击穿阈值之前，你投入1，产出的可能是1/10，产出远低于投入，但是一旦击穿阈值，你的投入是1，产出的就很有可能是10，这便是“十倍速变化”的秘密所在。一旦突破了最小切口的阈值效应，你将收获巨大的回报。

当然，击穿阈值需要极大的能量，但是任何企业的资源和条件都是有限的，如果像撒胡椒面一般多处平均用力，当任何一点都无法突破阈值时，前期的投入很容易付诸东流。在这种情况下，我们应该怎么办？

关于这一点，华为的创始人任正非曾经提出了一个口号叫“饱和攻击”，我非常赞同他的这个说法。任何一个企业的资源都是有限的，如果把最核心、最主要的战略方向确定之后，就要把所有的精兵强将、发展资源调配上去，饱和攻击，聚焦在这一点上，先在这一点上取得突破；待击穿阈值后，让其产生自发增长的动力，从而带动其他要素，形成正

向循环。

我相信大家应该都听说过木桶理论，简单来讲，一个木桶能盛多少水取决于它的短板。芒格坚决反对木桶理论，他认为那些取胜的系统，没有一个是因为自己的短板取胜的。取胜的系统往往在最大化一个单一要素和最小化所有其他要素上，会走到近乎荒谬的极端。

所以，他提出一个模型叫“最大化模型”[6]，也就是聚焦此前系统中的一个核心要素，重度投入资源，击穿阈值，让它生长为全新的系统。我们称之为“单一要素最大化”，即发现某一个十倍速变化的单一要素，聚焦重度投入资源，击穿阈值，最终将其生长为第二曲线的全部。

硅谷企业家和作家埃里克·莱斯（Eric Ries）在《精益创业》[7]一书中提到这个方法论时，将其称为“放大式转型”，即重新聚焦在以前产品的一项功能上并将其放大为一个整体。

马斯克曾在公开演讲中，表达了他对曾经走过的一些弯路的反思：“管理PayPal最重要的领悟来自于它的诞生过程。我们原打算用PayPal提供整合性的金融服务，这是一个很大、很复杂的系统。结果，每次在向别人介绍这套系统时，大家都没有什么兴趣。等到我们再介绍系统中有一个电子邮件付款的小功能时，所有人对此都很有兴趣。于是，我们决定把重点放在电子邮件付款功能上，PayPal果然一炮而红。”

PayPal曾经取得的辉煌，无疑得益于克制。PayPal将重点力量从大而复杂的金融服务系统中抽出，转投到电子邮件付款功能的单一要素中，最终使其成长为企业的第二曲线。

再来看看苹果公司的经典产品iPod。苹果公司原创意总监肯·西格尔（Ken Segall）在《疯狂的简洁》[8]一书中，将乔布斯的成功因素归纳“简洁”。书中是这样描述苹果公司的：“在很多领域，苹果公司并没有真正地从零开始发明产品。苹果公司吸纳了原本比较复杂的东西，巧妙地把它们变成简洁的东西。”

以2001年10月投入市场的iPod为例。乔布斯当时想要寻找一款功能简单的音乐播放器，iPod因此诞生。在iPod 设计之初，乔布斯会浏览用户界面的每一个页面，并且会做严格的测试：如果找某一首歌或使用某项功能，按键次数超过3次，乔布斯便会非常生气。为了将简洁做到极致，乔布斯甚至还要求iPod上不能有开关键。

当时与iPod同时期推出的还有索尼公司的一款产品，名叫Sony Clie，主要定位为个人数字助理（见图2-5）。这款产品是索尼的集大成之作，将各种高端技术融为一体，可以听歌、录像、上网……但最终这款“万能”的产品败给了功能单一的iPod。2004年6月，Sony Clie退出欧美市场，并于2005年2月停止在日本的生产和销售。





图2-5 Sony Clie和iPod的外观对比示意图

iPod的胜出与Sony Clie的败北再次印证了单一要素最大化的重要性。复杂并不意味着成功，聚焦单一要素并将其做到极致才是成功的关键所在。只要击穿阈值，就能打开一个全新的世界。

Netflix的单点破局

迄今为止，Netflix已经经历了3条发展曲线。1997年成立时，Netflix是一家DVD产品的线上租赁公司，这是它的第一条曲线。2007年，Netflix开始转型从事流媒体，把互联网交易的平台变成了播放的平台。从2013年开始，Netflix逐渐转型成一家内容制作公司。

在第六章中，我将重点用Netflix的流媒体案例讲解第二曲线。在本章中，我想用Netflix的第三曲线来解读单点破局（见图2-6）。

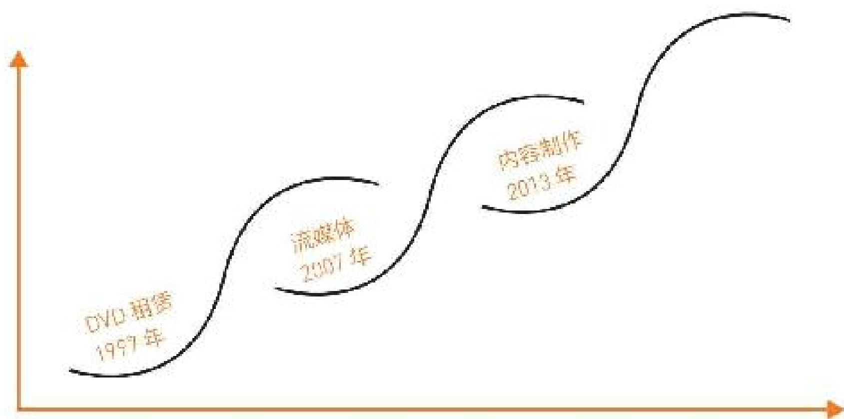


图2-6 Netflix的第三曲线

2008年，Netflix与内容供应商Starz电视网达成了为期4年的合作协议，Netflix每年向Starz 支付3000万美元的版权费用，让Netflix用户可以在自己的平台上直接观看迪士尼和索尼公司的影片。但在2011年9月，Starz想要提高版权的价格，从原来的3000万美元提高到3亿美元，涨价幅度高达10倍，一个十倍速变化的单一要素出现了。

对Netflix来说，面对这种巨大的成本涨幅只有两个选择：一是继续合作，即使涨价了10倍也购买版权；二是自己去做原创内容。自主创作原创内容的难度很大，而且Netflix之前只是一家技术型公司，在内容方面并不具备优势。

关键时刻的选择体现了CEO的综合能力。关键时刻，哈斯廷斯决策的依据是什么？什么是当时的“一”？答案是原创内容成为十倍速变化的单一要素。所以，Netflix果断地选择了自主创作原创内容这条路。从此，原创内容就成了Netflix的第三曲线。

2011年年底，Netflix开始主推自己的原创内容。2013年，Netflix

投资1亿美元推出网剧《纸牌屋》。当时，用1亿美元投资一部电影已经算是大投入了。也就是说，里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）用拍电影的资金投入，拍网剧。尽管当时Netflix缺乏在影视剧制作方面的经验，但是作为一个内容平台，它非常理解用户的喜好。

在影视制作方面，Netflix通过用户收藏、推荐、回放、暂停，以及用户的搜索请求等行为，预测出凯文·史派西、大卫·芬奇和BBC 出品3种元素结合在一起的电视剧产品将会大火。于是《纸牌屋》的男主角是史派西，大卫·芬奇则是第一季导演。

在影片宣传发行方面，相比传统电视网“预订→试播→全季预订→周播→续订”的模式，Netflix采取整季预订整季上线的模式，让用户在上线当天开启连续收看的“马拉松”。而且，完全没有广告！

《纸牌屋》改变了一切，让一个初出茅庐的技术型公司一战成名，不仅获得了9项艾美奖提名，并最终获得3个重量级奖项。该剧也成为Netflix经营方向上的关键转折点，从此走向注重原创内容的全新模式。

当然，在这个过程中，Netflix管理层的勇气也是重要的促进因素。作为一家依靠技术优势发展起来的企业，想要在内容方面赢得市场的青睐，并不是一件简单的事情。我相信，Netflix的高层管理者在不断提升原创内容方面预算的时候，内心也是犹豫不决和焦灼不安的。即便如此，在影视剧投资方面，Netflix也从未吝惜过资本的投入（见图2-7）。



图2-7 Netflix内容与技术投资额度对比

图片来源：华尔街日报。

从2011年开始，Netflix在内容方面的投资就已经超过了在技术方面的投资。2017年，Netflix全年营收117亿美元，在电影和电视节目方面投资389亿美元。截至2018年，Netflix在原创内容上的投资额达到120亿～130亿美元，而对比同期的HBO，在原创内容上的投入仅为25亿美元。实际上，Netflix已经成为全球最大的娱乐供应商。高盛预计，2022年，Netflix在内容方面将投入225亿美元，这要比所有美国网络和有线电视的投入总和都要高。

2018年，Netflix推出82部自制电影、700集自制或独家电视剧，而同期著名的影视剧制作公司华纳兄弟和迪士尼，分别只有23部和10部。

大量的原创内容为平台赋予了充足的活力。对内容平台来说，影响运营效果的最重要的因素就是用户的转移。如果购买版权，就意味着其他平台可能也会拥有一样的内容资源，在这种环境下，用户的转移会频繁发生。

而Netflix的内容都是通过独家授权或自主原创的方式产生的，在不对外销售版权的前提下，内容都是Netflix平台独有的，因此用户与Netflix的黏性自然牢不可破。从某种程度上讲，这就是单一要素最大化或者说单点破局带给企业的极致竞争力——把原本只是第一曲线一点点分量的“原创”，变成第二曲线的重点和未来。

2018年，作为后起之秀的Netflix在获得艾美奖提名方面，居然超过了HBO（见图2-8）。这是一个关键性的转折点，其投拍的电影《罗马》，荣获2018年奥斯卡的最佳导演奖、最佳外语片奖和最佳摄影奖。Netflix平台上2018年发布的影视作品中，约51%为Netflix的自制内容，这也使得Netflix影视库中的自制内容占比达到11%；作为对比，APV和Hulu这两家的合并自制内容占比仅为两家影视库内容总和的1%。

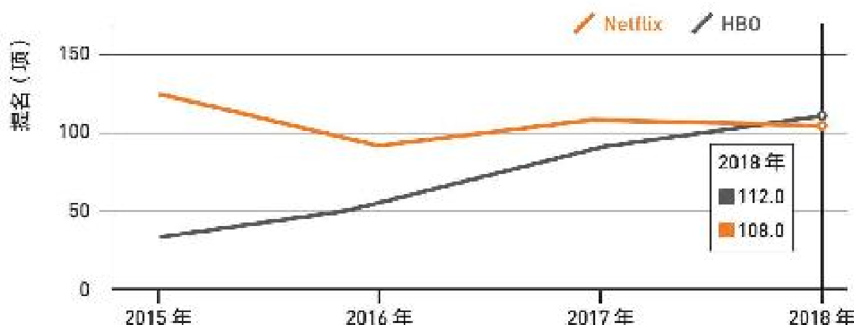


图2-8 Netflix与HBO获得的艾美奖提名数对比示意图

资料来源：Academy of Television Arts & Sciences。

Netflix这个案例令人印象深刻的是：单点破局，坚决做减法。其商业模式、收入模式、增长模式都非常简单，只有流媒体付费一种主营业务，甚至连其他内容平台赖以为生的广告业务都不存在。

Netflix的制胜法宝是尽量保持专注，集中精力做好内容，虽然在发展过程中，Netflix也曾经尝试在硬件、技术服务等方面寻求新的突破，但最终全部放弃了。即使电视盒子Roku已经成功了，但Netflix还是将其从企业中拆分出去，建立了独立的公司。从1997年成立到2017年，Netflix没有做出任何收购动作。直到最近，Netflix收购Millarworld，仍然是为了投资漫画内容领域，以此对抗漫威。

Netflix的增长指标只有一个，那就是付费用户，不是收入，不是利

润，甚至不是正向现金流。其商业模式就是：收入＝用户数×年费。凭借简单的商业模式，2018年第一季度，Netflix的收益达到140亿美元[9]。

在单点破局的模型下，Netflix唯一的获客成本就是独家的原创优质内容，只要确保高质量内容的持续输出，就可以实现用户的持续增长和长久留存。Netflix的优质原创内容就是增长引擎，高投入等于好内容，好内容等于多用户，所以高投入等于多用户。用简单粗暴来形容这种发展模式最为贴切。为了确保高质量内容的持续产出，Netflix不惜举债投资，长期的全部押进，很少去考虑现金流的问题。

2018年，Netflix在内容方面投入120亿美元，而Netflix在2018年上半年负债83.42亿美元，净利润6.74亿美元，经营活动现金流为-7.55亿美元。哈斯廷斯说："Netflix每年借债数十亿美元的现象，还会持续数年。"他认为，公司账面上的现金越多，说明创新动力越不足，他要进取到让自己"毛骨悚然"的程度。

这种近似疯狂的单点破局方式促使Netflix获得了飞速增长。2017年，Netflix实现了一个曾经似乎不可能实现的目标：Netflix用户数量超过了美国有线电视用户总数（见图2-9）。

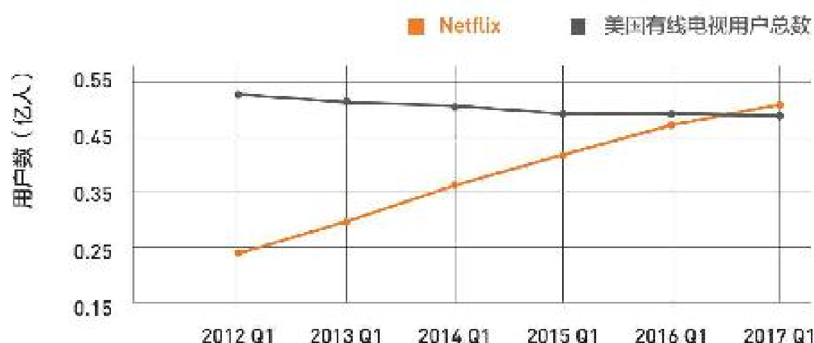


图2-9 Netflix用户数量与美国有线电视用户总数对比

资料来源：Leichtman研究小组。

2018年，Netflix全球在线视频收入426亿美元，首次超过全球电影票房（411亿美元）。Netflix已经成为第一个全球化的互联网电视平台。2018年5月25日，Netflix市值1526亿美元，首次超过迪士尼的市值（1518亿美元）。Netflix的标签——"世界最大的流媒体公司"中的"流"字可以拿掉了。

Netflix的竞争对手是谁？哈斯廷斯的野心有多大？著名投资人罗斯·嘉宝评价道，现在好莱坞硝烟弥漫，而交战双方正是Netflix模式和好莱坞模式。原来哈斯廷斯的竞争对手不是其他视频网站，也不是有线电视

台，而是整个好莱坞。一个巨大的野心建立在单一要素之上，投入所有的资源，甚至不惜举债投入，“杀气腾腾”地单点破局。容易的时代过去了，我们一定要开始适应难而正确的事情。

[1] 查尔斯·汉迪．第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长[M]．苗青，译．北京：机械工业出版社，2017. 本书第6章将会详细讲解“第二曲线”。

[2] 王东岳.物演通论[M].北京：中信出版社，2015.

[3] 关于第一性原理的内容，请参看拙作《第一性原理》。

[4] 安迪·格鲁夫.只有偏执狂才能生存[M].安然，张万伟，译.北京：中信出版社，2010.

[5] 理查德·鲁梅尔特.好战略，坏战略[M].蒋宗强，译.北京：中信出版社，2012.

[6] 查理·芒格，彼得·考夫曼.穷查理宝典[M].李继宏，译.北京：中信出版社，2016.

[7] 埃里克·莱斯.精益创业[M].吴彤，译.北京：中信出版社，2012.

[8] 肯·西格尔.疯狂的简洁[M].王岑卉，译.北京：北京联合出版公司，2013.

[9] Netflix单用户ARPU值120美元/年，2018年第一季度全球订阅用户1.25亿。

第三章 错位竞争：与其更好，不如不同

“组合”与“组合”之间的错位，是“创业的第一法则”。创业者真正应该做的，是通过独立思考找到技术与市场全新的组合方式，搭建“新兴价值网”，在独有的生态位里发挥优势、成为领军者，充分享受创新红利。

在前文中，我们将熊彼特的创新方法论归结为“旧要素的重新组合”，也可称之为“组合创新”。企业一旦选择了基本要素并完成了组合，也就选择了自己的生存环境或生态位[1]（Ecological Niche）。我们将会在后文中详述“你所拥有的，往往就会变成制约你的”，换言之，企业一旦选择了生态位，也会反向被其生态位禁锢，这将决定企业的成败。

在克里斯坦森的眼中，技术和市场没有所谓的颠覆，只有技术和市场的新组合才具有颠覆性。这里大有熊彼特的组合创新的味道，而所谓的新组合就是“价值网”。一旦选择了基本要素并完成了组合，企业也就选择了自己的价值网，即企业的生态位。

为了更好地理解“价值网”理论，我将其进一步简化（见图3-1），其中纵向供给端代表技术，分为主流技术和新兴技术两类；而横向的需求端代表市场，分为主流市场和新兴市场。



图3-1 价值网体系示意图

从图3-1中我们可以看出，在价值网理论中，最先出现的是为主流市场和客户服务的主流技术，它们创造了最大的价值网，我称之为“主流价值网”，它占领了市场的绝大部分份额。而为新兴市场和边缘客户服务的新兴技术构建起一个相对较小的价值网，即“新兴价值网”，这里存在双

重风险，既有市场竞争的风险，也有技术成熟性的风险。

说到这里，我们不妨思考一个问题：“初创企业的机会存在于主流价值网中，还是新兴价值网中？”答案显然是后者。毫无疑问，每一个主流市场都有先行者，它们有些顺利地占据消费者心智，成长为所谓的“在位企业”。在位企业已经占据最肥美的主流价值网。初创企业要想获得生存空间，最好的选择便是依靠新兴技术与新兴市场的全新组合，进入新兴价值网，这里能为初创企业带来最大的回报。

主流价值网和新兴价值网存在较为明显的差别。在主流价值网中，市场空间是既定的，已有较为成熟的盈利模式和企业，市场的潜在风险较低，但竞争风险较高。初创企业要面对的是一个又一个的行业“巨无霸”，要想和“在位企业”一较高下，只能凭借特别突出的效率或执行力。

在新兴价值网中，市场的潜在风险较高，无法准确预估市场的规模和未来的发展方向，但是竞争风险低，初创企业成功的概率更大。因此，我认为新兴价值网“几乎是初创企业唯一的机会窗口”。需要提醒大家的是，新兴价值网的市场规模并不是恒定的，它很有可能成为未来的主流价值网，而初创企业也有可能坐享市场“蛋糕”变大的红利，成为让后来者望而却步的在位企业。

遗憾的是，很多创业者并没有意识到这一点。他们看不到新兴价值网，或者说看不上新兴价值网；他们眼中只有现有的、肥美的主流价值网。在巨大利润的诱惑下，这些创业者宁可摩拳擦掌与那些行业巨头正面较量，正面对抗顶级对手，明知不敌也要亮剑，血溅五步也在所不惜。我个人认为，在创业层面，这种正面竞争方式只是一种匹夫之勇，实不可取。创业一定不要靠激情，那是毫无意义的，创业需要冷静思考。

大家常说创业需要冒险，而“现代管理学之父”彼得·德鲁克（Peter Drucker）在其著作《创新与企业家精神》[2]中说：“创业之所以含有风险，其主要原因是在所谓的企业家中，只有极少数人知道自己在干什么。他们缺少方法论，并违背了基本且众所周知的规则，高科技企业家尤为如此。”

在德鲁克看来，创业者需要的并不是勇于冒险的精神，而是一套科学的创业方法论。而克里斯坦森在其《创新者的窘境》[3]一书中，恰好为众多创业公司提供了一套提高创业成功率的方法，即率先采用破坏性创新的方法，进入新兴价值网，从而有效地提升增长业务的成功概

率。

他的研究中有一组数据，包含了1975—1994年近20年的时间里，全球硬盘驱动器行业的各个企业每年推出的各种硬盘驱动器的技术和性能规格。通过认真回顾硬盘驱动器行业技术变革的历史，克里斯坦森得出了创新成功的大数据规律[4]（见图3-2）。

选择战场	成功率	收入规模
新兴价值网（破坏性创新）	37%	620 亿美元
主流价值网（跟随策略）	6%	33 亿美元

图3-2 创新企业成功的大数定律

克里斯坦森发现，如果创新企业进入主流价值网，与在位企业正面直接竞争，成功率大概是6%，但如果创新企业能够开创一个全新的价值网，率先进入新兴市场，成功率会提高5倍以上，达到37%左右。这是成功率的对比，对创业者来说，这个数据很有价值。

再来看收入规模的对比，克里斯坦森发现，进入主流价值网的磁盘企业在近20年的时间里，创造了约33亿美元的销售收入；而进入新兴价值网的磁盘企业，在同样的时间段中创造了约620亿美元的销售收入。单从收入规模的角度而言，二者存在近18倍的差距。

错位竞争法则

我将克里斯坦森的研究结果提炼为“错位竞争法则”：与其更好，不如不同。所谓“错位”，是指创新企业在技术和市场两大要素上的组合方式，与在位企业的组合方式之间存在明显的不同，即你的“组合”与在位企业的“组合”之间的错位。在我看来，这是“创业的第一法则”。错位竞争是混沌大学最欢迎的3个模型之一，也是初创企业寻找自己最佳切入点的思考模型；同样地，个人也可以利用这个模型寻找自己的职业发展方向。

德国生物学家恩斯特·迈尔（Ernst Mayr）的著作《生物学思想发展的历史》[5] 中也有类似的表述：“在很多情况下，取得成功仅仅是由于变得与众不同或更加不同，这样就减少了竞争。达尔文提出性状趋异原则 [6] 时就清楚地了解这一点，它促进不断变化，但并不一定是进步。”某一物种得以生存的真正原因，不一定是它比其他物种更强壮，而在于它与其他物种之间存在明显的不同。

这也印证了前面提到的生态位概念。在大自然中，凡存在者都有自己的生态位。亲缘关系相近的、具有同样生活习性的物种，不会在同一个地方竞争同一生存空间。若同时在一个区域，则必有空间分割。即使弱者与强者共处同一生存空间，弱者仍然能有生存的空间，没有两种物种的生态位是完全相同的。

如果我们将生态位的思维应用到企业，会发现很多人的做法违背了这个规则。他们把正面竞争和击败竞争对手作为出发点，事实上完全没必要，我们的目的是让自己活得更好，而不是战胜别人。

创业者真正应该做的事情是，通过独立思考找到技术与市场全新的组合方式，搭建一个新兴价值网，在独有的生态位里发挥优势、成为领军者，充分享受创新带来的红利。所以，德鲁克说：“小企业的成功依赖于它在一个小的生态位中的领先地位。”也就是“与其更好，不如不同”。

看到这里，大家可能会认为小的初创企业需要错位竞争。那么，巨头企业是否需要错位竞争呢？

如今的中国互联网巨头之一腾讯，在早期的发展过程中也走过一些弯路。对此，马化腾进行过十分深入的总结：“我们过去其实有很多失败的案例，比如搜索。我们的团队完全照着百度来，人家有什么我们就有什么，没有想到别的路径。搜狗就很聪明，它们拼搜索拼不过百度，就

拼浏览器。浏览器靠什么带动？输入法。输入法带浏览器，浏览器带搜索，迂回地走另外的路，就比我们做得好。人家花的钱是我们的1/3，最后（取得的成效）是我们的2.5倍。

“像我们电子商务原来的团队是照淘宝做，做来做去，越做越没希望，一模一样的东西很难（胜出）。包括微博，我们下大力气做腾讯微博，也没有超越新浪微博，始终没办法突破。最后发现让新浪微博绝望的不是腾讯微博，而是微信，特别是加了朋友圈（功能）之后。

“……这个东西也给了我们启发，打败微信的肯定不会是另一个微信，肯定是另外的更好玩的应用，它会让用户用掉所有的时间。”

这段讲话来源于马化腾于2013年11月8日在中国企业家俱乐部的道农沙龙上发表的主题演讲。将近7年的时间过去之后，马化腾当年的预言正慢慢变为现实——如今的字节跳动系，包括抖音和今日头条，正慢慢成长为腾讯的强大对手，给微信带来了巨大的冲击和威胁。

在领先企业已经建立主导性优势的环境中，采取跟随策略的“me too”型产品，绝大多数都会沦为鸡肋。腾讯做过的搜索、电商和微博是这样，马云曾经力推的社交类产品“来往”也是如此。

2013年10月下旬，马云在阿里巴巴内部论坛发帖，强调了移动通信产品“来往”对阿里巴巴的重要性，并宣告“火烧南极”，向正处于快速上升期的微信正式发起挑战。马云甚至在帖子中写道：“……谁不参与（这场战争），谁就不该待在这家公司里。因为这是我们每个人可以做的事，这不是战略，这是阿里人在无线时代争取生存权利的努力。”

宁可死在“来往”的路上，也绝不活在微信的群里，这是马云对“来往”的态度。马云向来不缺“亮剑精神”，他曾率领阿里人向国际电商巨头eBay亮剑，并趁着对方水土不服、落足未稳之际，向其发起大举进攻，最终取得了那场战役的胜利。

那么，“来往”与微信的这场较量最终结果如何？艾瑞咨询发布的《2014年Q3中国移动社交通信研究报告》显示，2014年第三季度，微信的月活跃用户数量是3.86亿，占有81%的市场份额，排在第二的是腾讯的另一款社交产品手机QQ，月活跃用户数量为3.74亿，而“来往”的月活跃用户数量是438 万，连微信的零头也不及，市场份额占比仅为0.92%，在全国同类产品中排第15位。

为什么运营能力强悍如阿里者，集全公司之力推“来往”，也没有获得成功？这是因为阿里的基因是To B的，而依靠即时通信业务起家的腾讯拥有的是To C的基因，它在社交领域有着深厚的技术优势、用户基础和品牌影响力，属于不折不扣的“在位企业”。还记得前面提及的数据吗？与在位企业巨头正面直接竞争，成功率大概是6%，竞争结果不言自明。我非常喜欢《定位》[7]中的一句话：“任何公司向巨头已经占据的领先地位正面直接发起挑战，都无望获得成功。”

再强调一下，你选择了你的生态位，你就会被生态位禁锢。在“来

往”失败之后，马云痛定思痛，决定绕过微信，将突破口错位定于To B智能移动办公平台，“钉钉”应运而生。

最早的“钉钉”，功能极其简单，它就是公司内部员工的沟通工具，兼具上下班打卡功能。当时的马云已经将问题想得十分明白：正面进攻微信牢牢占据的To C市场纯属自寻死路，而在To B市场，却没有一个能够横扫行业的超级工具。“钉钉”从一出现，就以一种破局者的姿态闯入企业级服务市场，一发不可收拾。

2015年1月，“钉钉”1.0版本正式上线，此后势如破竹，年底已坐拥100万家企业客户。2019年4月17日，毕马威和阿里研究院联合发布《百年跃变：浮现中的智能化组织》报告。报告显示，智能移动办公软件市场逐渐向头部聚集，“钉钉”以破亿的用户总数，比第二名到第十名活跃用户数的总和还高，占据市场绝对领先地位。用户覆盖近200个国家和地区，活跃用户数增幅为400%，组织数增幅为500%。

在短短4年的时间里，“钉钉”就像是一颗钢钉，深深地插入To B市场，稳稳地占据了该市场的头把交椅，其功能也从最早的聊天、打卡，进化到解决办公场景中的其他需求，打造了属于自己的新兴价值网。

“钉钉”植根于商业环境的土壤，相较于“来往”对社交功能的执念，更符合阿里巴巴To B的基因和使命，这也是“来往”失利而“钉钉”成功的原因之一。其实，人生和职场的成长也是如此，只有找到自己的赛道，求同存异，才能走得更快、更稳。正如加州大学洛杉矶分校管理学院的教授鲁梅尔特在《好战略，坏战略》一书中所述的好战略的其中一个标准：“找到一个能够扬长避短的领域，放大你的优势，同时让你的劣势变得不那么重要。”

仅看腾讯和阿里巴巴的案例，或许有人会说：“它们财大气粗，拥有丰厚的资本底蕴和人才储备，对创业公司来说，借鉴意义不大。”为了增强说服力，我们不妨看看当年的美团——一个典型的小微创业公司，如何通过错位竞争成长为今天的中国互联网第三极[8]。我将从美团团购和美团酒旅两个方面的业务分别进行阐述。

美团团购的错位竞争

在团购兴起之前，中国互联网电商第一巨头毫无疑问是阿里巴巴。王兴在2010年创立美团之初就在思考，如何与阿里巴巴错位竞争并明确了自己的发展道路：绕开当时已被阿里巴巴占位的主流价值网，不与巨头正面交战。为此，美团提出两个错位竞争的理论：一是三横四纵模型（见图3-3）；二是AB分类法。

	资讯	交流	娱乐	商务
搜索	百度	腾讯	盛大游戏	阿里巴巴
社交	新浪微博	人人网	开心网	?
移动	?	?	?	美团

图3-3 美团的三横四纵模型示意图

在美团的三横四纵模型里，“四纵”主要是指互联网用户的需求发展方向，包括资讯、交流、娱乐与商务，“三横”则是指搜索、社交、移动互联网等互联网技术变革的方向，它们分别对应我们常说的Web 1.0、Web 2.0和Web 3.0。

纵观中国互联网的发展历程，每隔几年就会出现一次巨大的技术变革，从搜索、社交到移动，逐渐影响“四纵”领域。每当一个新技术浪潮出现时，在“三横四纵”的交会处，就会出现创业者进入的机会。

为了避开与巨头的直接竞争，早期美团选择了用Web 2.0的方式做商务，也就是一个新的电商，所以取名为“美团”，当然后来给美团带来巨大成功的不是Web 2.0，而是Web 3.0。我们再来看看美团通过“三横四纵”找到错位竞争的方向后，是如何通过AB分类法更加细化地选择切入点的。

2017年12月13日，美团点评高级副总裁王慧文在“2017亿欧创新者年会暨第三届创新奖颁奖盛典”上，做了题为《对互联网的一点点认知》的主题演讲。在演讲中，王慧文从偏传统互联网特征的角度，对行业进行了“AB分类”。

“如果只切一刀，我们认为要把整个互联网分成两类，A 类是供给和履约在线上，B类是供给和履约在线下。上面是A，下面是B，A和B的面积大小是有差别的（见图3-4）。”

A: 供给和履约在线上（腾讯）

B: 供给和履约在线下（阿里巴巴）

图3-4 AB分类法示意图（1）

“A是视频类网站、直播、在线游戏等；B是淘宝网、京东商城等，美团点评大部分业务也属于B……如果我们必须再切一刀，我们可能会得到下图（见图3-5）：A的部分没有变，B则分出了B1和B2。”

A: 供给和履约在线上

B1 实物电商 （阿里巴巴）	B2 生活服务电商

图3-5 AB分类法示意图（2）

“B1是以库存量单位为中心的实物电商，B2 是以定位为中心的生活服务类电商。为什么这两个要分开？因为它们的信息组织模式、产品的交互流程、业务经营方法会有非常大的区别……”

“如果B2再细分一个颗粒度，给B2再切一刀是什么样子的？基于定位，有消费者的定位，以及供应方的定位，定位动不动是非常重要的要素（见图3-6）。”

A

B1 实物电商 （阿里巴巴）	异地生活服务电商 （携程旅行网）
	本地生活服务电商 （美团）

图3-6 AB分类法示意图（3）

图3-4~图3-6体现的是美团AB分类法的变迁。在图3-4中，美团将自己归于B类，但是B类已被阿里巴巴占位。为了错位竞争，美团在图3-5中对B类又做了细分，将阿里归于以库存量单位为中心的实物电商，而将自己划入以本地生活为中心的生活服务电商。表面上看，市场越切越小，实际上无论从任何哪个点深入，只要击穿阈值，都有大市场。

我们在竞争中经常会有错觉，认为眼睛看到的世界就是全部，错把在位企业的生态位等同于全部行业的生存空间，这是平面、静态的思维。错位竞争就是通过不同组合找到特有的生态位，也就是找到企业的生存空间。

所以，我们用错位竞争来分析美团团购（见图3-7），阿里巴巴选择的是Web 1.0的实物电商，属于主流价值网，而美团主动选择了Web 2.0的生活服务电商，属于新兴价值网。

Web 2.0		新兴价值网
Web 1.0	主流价值网	
	实物电商	生活服务电商

图3-7 美团团购的错位竞争示意图

或许有人会问："为什么美团选择的是本地生活服务团购，而不是实物团购？新兴价值网的市场这么小，值得进入吗？"美团进入新兴价值网，原因有以下3点。

1. 打不过巨头

在《九败一胜：美团创始人王兴创业十年》[9]一书中，李志刚记录了王兴的这样一段话："实物团购选品、价格、物流等都一定要有明确的体验优势，如果没有，肯定打不过淘宝网，淘宝网有非常大的流量，你做的事情它也能做，因为用户的交易行为都是一样的。如果要和聚划算差异化竞争，那么就必须自建物流，保障良好的用户体验。

"在竞争对手更偏好实物团购的时候，美团一直坚守以服务类团购为

交易主流，实物团购基本控制在总交易额的10%以下。仓储、配送环节是美团做不了的，不是美团的价值所在，干脆不做。”

简而言之，美团如果去做实物团购，肯定打不过巨头，这是美团选择本地生活服务这一新兴价值网最重要的原因。

2. 巨头不屑做

生活服务是典型的非标准化商品，更加注重细节运营，毛利率极低，这些“脏活”“累活”，巨头们一般看不上。而在王慧文看来，“美团爱上了含金量极低的活儿。一个事情又不怎么赚钱、又难、又慢，BAT [10] 是看不上的。所以美团专门做鸡肋业务，把肥肉留给BAT。”[11]

3. 市场足够大

2013年2月23日，王兴在美团三周年内部年会上，发表了名为《千亿销售目标并不激进》的演讲。在他看来，服务业的电子商务有着巨大的市场潜力，淘宝天猫是商品的电子商务，王兴相信服务的电子商务市场是一个规模不逊于商品的电子商务市场，甚至更大。他说：“如果大家关注宏观形势，就可以看出2012年全国GDP和各个产业的分布，我相信2012年是第三产业产值小于第二产业产值的最后一年。第三产业就是服务业，它与第二产业工业的产值差距正在飞速缩小。从今年开始，统计报告肯定会是第三产业服务业总产值大于第二产业，而美团恰恰做的是第三产业，是服务业的电子商务。”

我们看完美团坚定不移的错位竞争策略，再来看看同期友商们的选择。易观智库的统计结果显示，在2010—2011年的千团大战中，实物团购的占比是58%（见图3-8）。

换句话说，在大多数人的常规认知中，国内的团购网站是因为美团的崛起而被排除在市场之外的，事实并非如此。千团大战的硝烟散尽之后，人们发现这些选择做实物团购的网站，实际上并非败于美团之手，而是被阿里巴巴的聚划算打败的。美团则得益于错位竞争策略，完美地避开了巨头的拦截，开辟了一条全新的航道。从这个角度分析，美团能够取得今日的成就，离不开王兴卓越的战略分析能力，在未战之前便先

勾画一片全新的天地，这比盲目亮剑的血气之勇重要许多。

在2010—2011年的千团大战中，实物团购比例在50%以上。

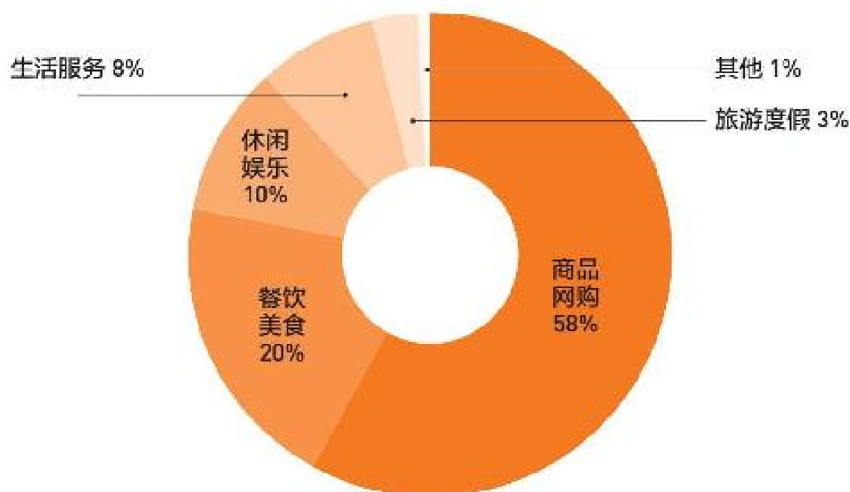


图3-8 2011年中国团购成交类目比例

资料来源：Enfodesk易观智库。

2016年，当时《财经》杂志的记者问王兴："美团和滴滴这样未上市但体量巨大的独角兽公司的出现，是否会使原来以BAT为主导的互联网秩序发生变化？"王兴给出了与克里斯坦森极其相似的答案，他认为在互联网领域的竞争规律并没有发生本质上的改变，从来都是这样，不是在原有领域一个人把原来的人替代，而是新的战场在扩大，新的玩家占住了新的战场，创新永远在边缘，但边缘会长大。

美团酒旅的错位竞争

2015年是互联网企业的并购大年，在这一年中，携程旅行网并购了去哪儿网，投资了艺龙网和同程网。根据梁宁在其课程《产品思维30讲》中给出的数据，2015年，携程旅行网在线住宿市场的占有率是40.2%，到了2016年，这一数值接近60%，是中国在线住宿市场中当仁不让的第一（见图3-9）。

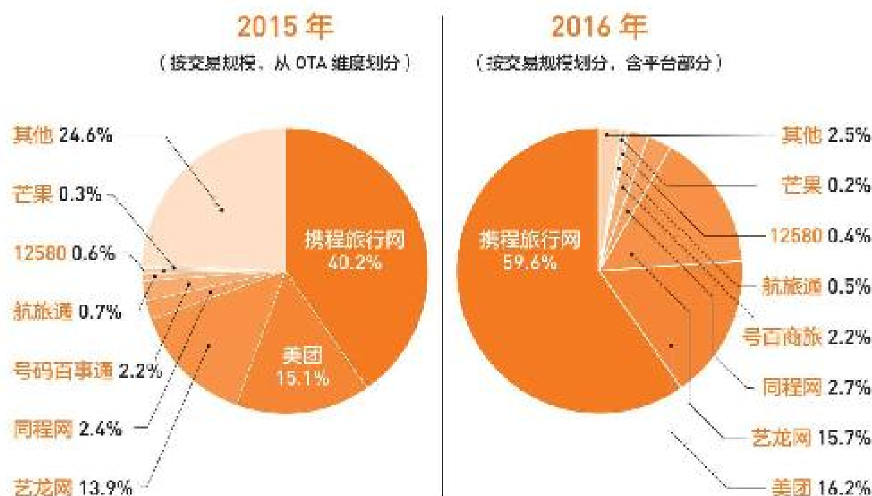


图3-9 中国在线住宿市场份额示意图（2015—2016年）

在这两年中，美团的市场份额基本保持平稳，均为15%左右。如果与携程旅行网正面硬拼，美团的胜算很小。为此，王兴再次祭出了看家法宝——错位竞争，在短短两年的时间内，让整个酒旅市场的竞争格局发生天翻地覆的变化。

2013年，美团派出3名产品经理和2名实习生，组成了一支独立小分队。这支小分队的任务是在丽江跑通一个业务小闭环，寻找关键的成功要素。通过这次尝试，美团发现了一个携程旅行网没有覆盖的市场——本地人在本地住宿的需求。

2014年，美团成立了酒旅事业部，建立了独立的供应链团队；2015年，美团建成在线预订酒店系统。两年磨一剑，美团酒旅搭建了自己的新兴价值网。

奇怪的是，携程旅行网对此似乎完全不在意。原因何在？其实这与携程旅行网的基因相关。携程旅行网起家于商旅市场，90%的用户会通过携程旅行网购买机票，45%的用户会在携程旅行网上预订酒店，20%的用户还会在携程旅行网上预订度假产品。商务出行是携程旅行网用户的第一高频场景，也是携程旅行网的主战场。不仅携程旅行网，艺龙网、去哪儿网和同程网服务的都是商旅人群。换言之，它们是在主流价值网中竞争的。

商旅人群的流向特征，是从三线、四线城市向一线、二线城市转移，以出差居多，主要落脚于每个城市的中心区域。而商旅人群的用户画像通常是企业的市场和销售人员，人数规模并不大。事实上，携程旅行网的生态位，也就是商旅人群的需求并不是酒旅的全部，本地人较为旺盛的本地住宿需求亟待满足。

从这个意义上讲，你或许可以理解王兴在2017年接受《财经》杂志采访时给出的说法："在我们入场之前，携程旅行网只有小几万家酒店，还有几十万家没去签，我们去了。"

基于王兴对新兴价值网的独到判断，美团酒旅从本地消费做起，从被携程旅行网、去哪儿网等友商忽略的三线、四线城市酒店做起，遵循"错位竞争、侧面进攻"的策略。

在短短几年的时间里，美团便发展成为中国最大的在线酒店预订平台。以酒店的间夜量[12]为标准，2015—2017年，美团的市场占有率一路飙升。2018年上半年，在线酒店预订行业从异地预订为主逐步转向本、异地场景并举，本地预订占比已超三成；一线城市本地预订已突破40%（见图3-10和图3-11）。

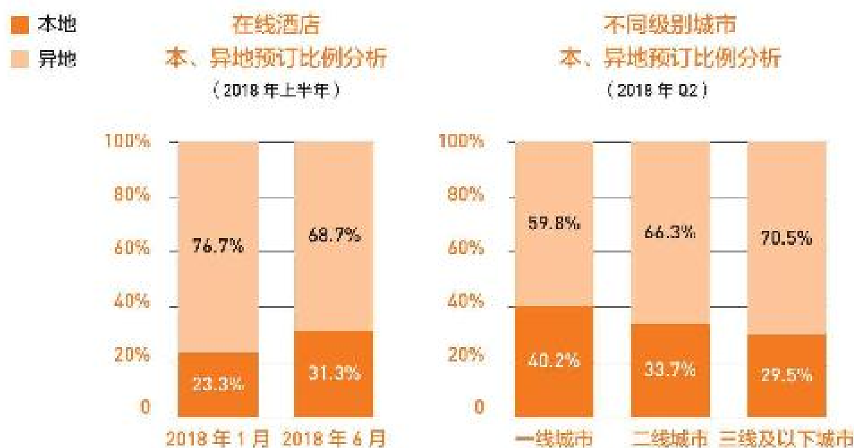


图3-10 在线酒店本、异地预订比例分析

资料来源：Trustdata：2018年Q2中国在线酒店预订行业发展分析报告。

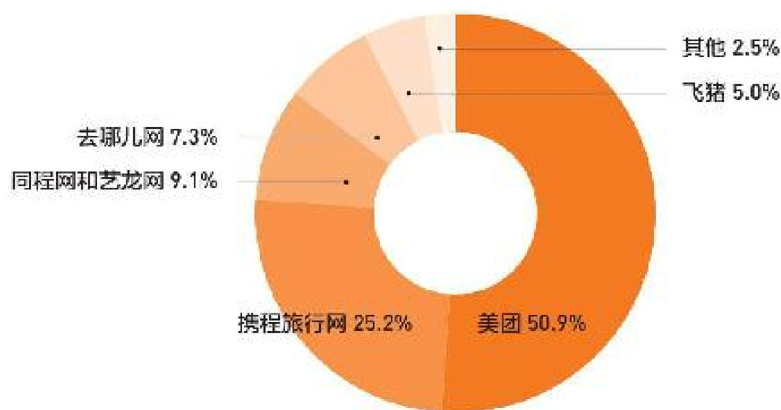


图3-11 2019年中国在线酒店预订行业订单占比

资料来源：Trustdata：2018年Q2中国在线酒店预订行业发展分析报告。

2019年，美团酒旅占中国在线酒店预订量的50.9%，已超过行业其他企业预订量的总和；与此同时，美团酒店的间夜量首次全年持续超过携程系酒店间夜量的总和（见图3-12）。



图3-12 2019年美团酒店与携程系酒店的间夜量对比

资料来源：Trustdata：2019—2020年中国在线酒店预订行业发展分析报告。

对此，梁宁感慨道："美团在2012年就发现了本地人在本地预订酒店这个机会，直到2015年才有能力去做这件事情。经过了3年，携程旅行网也没有打过来，为什么？这就是携程旅行网的边界。我们能做的是努力观察强大对手的边界，在他的边界之外寻找破局点。"

综上所述，美团酒旅的错位竞争，就是错开了携程旅行网占据优势的一线城市、异地需求的主流价值网，选择从三线、四线城市切入本地住宿需求的新兴价值网（见图3-13），且新兴价值网正茁壮成长为可与主流价值网分庭抗礼的巨大市场。

本地住宿		新兴价值网
异地商旅	主流价值网（携程旅行网）	
	一线城市	三线城市

图3-13 美团的错位竞争

因此，请大家记住一句话：错位竞争不是因为弱小而被迫做出的选择，而是让棋盘变得更大的选择。虽然在初始阶段，新兴价值网的市场

相对有限，但是市场会成长，越早进入新兴价值网的企业，在市场成长的过程中，自然也越能占据绝对优势。

错位竞争的实质，就是要求企业找到一个相对独特的立足点，从而避开同类型企业竞争的风口浪尖，树立自身独特的用户吸引力。从方法的可操作性来讲，无论头部企业还是创业企业，在经营者具备一定市场认知能力的基础上都可以有效实施。

[1] 生态位是指一个种群在生态系统中，在时间、空间上所占据的位置及其与相关种群之间的功能关系与作用。生态位又称生态龛，表示生态系统中每种生物生存必需的生境最小阈值。

[2] 彼得·德鲁克.创新与企业家精神[M].蔡文燕，译.北京：机械工业出版社，2007.

[3] 克莱顿·克里斯坦森.创新者的窘境[M].胡建桥，译.北京：中信出版社，2010.

[4] “大数定律”又叫“大数概率”，发现者是瑞士数学家雅各布·伯努利。该定律是指随机事件大量重复出现，几乎呈现必然的规律。通俗地说，在试验条件不变的前提下，重复试验多次，随机事件的频率近似于它的概率。换言之，偶然中包含某种必然。

[5] 恩斯特·迈尔.生物学思想发展的历史[M].涂长晟，等译.成都：四川教育出版社，1990.

[6] 在地理位置上重叠分布的两个物种，某些性状表现出明显差异的现象。

[7] 1969年，美国的两位营销大师艾·里斯和杰克·特劳特为《工业营销》杂志写了一篇文章，题为《定位：同质化时代的竞争之道》。

[8] 2019年5月，百度和美团点评相继公布了第一季度财务报告。受此影响，百度股价暴跌，截至5月24日休市，百度市值为400.66亿美元，同期美团点评的市值约合443亿美元，二者差距超40亿美元。单从市值上看，美团点评已暂超百度，成为中国互联网的第三极。

[9] 李志刚.九败一胜：美团创始人王兴创业十年[M].北京：北京联合出版公司，2014.

[10] 百度、阿里巴巴、腾讯三大集团的简称。

[11] 出自《中国新闻周刊》2019年3月的深度报道《美团的亏损，为何停不下来》，记者白白。

[12] 间夜量，也叫间夜数，是酒店在某个时间段内房间出租率的计算单位。计算公式为：间夜量＝入住房间数×入住天数。

第四章 低端颠覆：创业者的“理想后门”

从技术水平相对较低但能满足绝大多数用户需求的低价产品切入，进而成功占据低端市场，就是所谓的低端颠覆式创新。任何初创公司向已占据领先地位的巨头发起正面挑战，都无望获得成功，而低端颠覆式创新将为初创企业带来更大的胜算。

在第二章中，我们介绍了创新的元模型——S曲线，并且提出在创新的过程中，会出现第一曲线向第二曲线转换的过程。

事实上，创新模式有两种：一种是在原有曲线上的持续改进；另一种是两条曲线转换时期的非连续性创新。本章甚至是本书重点讨论的是非连续性创新，但在讲解非连续性创新之前，我们先要了解什么是连续性创新。

连续性创新

连续性创新是指任何产业、技术、产品、企业，沿着S曲线的周期，进行持续性改善、渐进式增长的创新。我们经常听到的延续性创新、渐进性创新和累积性创新等，其实讲的都是连续性创新的概念。

我们以技术为例深入理解一下S曲线。在技术领域，有关S曲线应用的学术论文非常多，大量的论文[1]都验证了同一个结论——任何技术的发展都不能逃脱S曲线的宿命（见图4-1）。

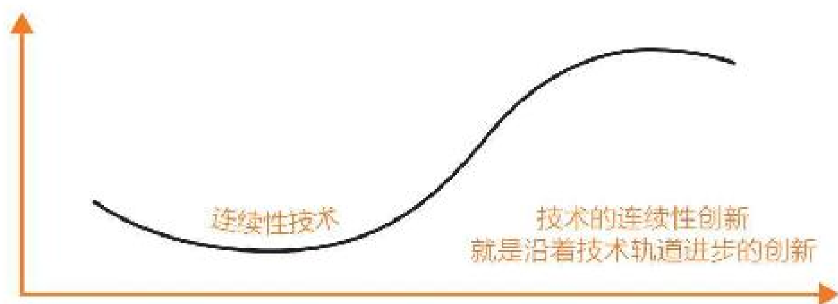


图4-1 技术发展的S曲线

技术的连续性创新完全符合S曲线，它是建立在现有的知识、市场和技术基础设施之上的渐进式创新，并且具有以下3个特征。

1. 沿着技术曲线持续改善原有的产品性能

连续性创新是在原有技术主要框架不变的情况下，以效果优化为目的的局部修复或改进。

2. 定位于主流市场的主流消费者

在连续性创新的过程中，企业对原有技术的发展，会基于主流市场迅速地商业化；在获取利益的同时留住顾客，并不断改进技术，让技术起到持续创造商业价值的作用。因此，连续性创新的品牌知名度往往会

越来越大，企业的毛利率也会越来越高。

3. 更好

“更好”（Better）是连续性创新的关键词，“更高、更快、更强”的奥运精神便是其最好的阐释。当你在表达这方面的意思时，其实说的就是连续性创新。以“更高”为例，所谓“更高”是相对而言的概念，前提是有一个既定的标准，沿着这个标准更进一步。比如，原本你的跳高最高纪录是1.5米，下次跳了1.6米，比此前的成绩提高了0.1米，这就是典型的连续性创新。互联网上流行过两个励志的公式。

1.01的365次方和0.99的365次方的对比（见图4-2）。公式的意思是，每天多做一点点，一年后积少成多就可以实现质的飞跃，但一年中的每天都少做一点点，一年后会跌入谷底。这里讲的1.01的365次方，涉及的就是连续性创新的概念。

$$1.01^{365} = 37.8$$

$$0.99^{365} = 0.03$$

图4-2 连续性创新效果对比

连续性创新非常重要，大多数人在大多数时间里，都是在进行连续性创新。事实上，企业创造的绝大部分利润，都来自于连续性创新。而在稳定、确定性很高的环境中，最有效的增长策略是连续性创新。

例如，英特尔公司上一次重大的产品创新，可以追溯到1985年的386芯片，这是一次革命性的进步，使个人计算机的运算速度能够赶上大型计算机的运算速度。此后，英特尔便依靠其在微处理器领域更新换代的连续性创新，成为全球最大的个人计算机零件和CPU制造商。

无独有偶，微软公司从1985年推出操作系统Windows 1.0以来，随着计算机硬件和软件的不断升级，微软也一直在不断升级、完善Windows操作系统，推出了我们熟知的Windows 95、Windows 98、

Windows 2000、Windows XP、Windows Vista、Windows 7、Windows 8、Windows 10等，目前微软仍然是桌面操作系统领域的霸主，其地位无人能撼动。

大家十分熟悉的苹果公司也是如此，2007年1月9日，乔布斯在WWDC07上推出了第一代iPhone，苹果公司依靠每年对iPhone的持续升级，截至2019年一季度，全球iPhone的销量已经超过9亿台。

综上所述，当企业的产品和技术处于竞争基础稳固、相对稳定且可确定的预测程度高的市场环境中，或者说处于连续性周期时，企业的最佳选择就是连续性创新策略。

需要提醒大家的是，我们不重点介绍连续性创新，并不是因为它不重要，而是因为它太重要了，以至于主流商学院和大多数经管图书都聚焦在这个课题上，所以我们不讲。

混沌大学讲什么？我们讲的是两条S曲线的转换期（见图4-3），即我们强调的是非连续性创新。

所谓的非连续性创新是一个时间概念，即从第一曲线转向第二曲线时，跨越非连续性的过程。此外，当我们强调非连续性创新时，容易让大家误解连续性创新不重要。事实并非如此，一旦非连续创新转换完成，紧接着还是连续性创新。

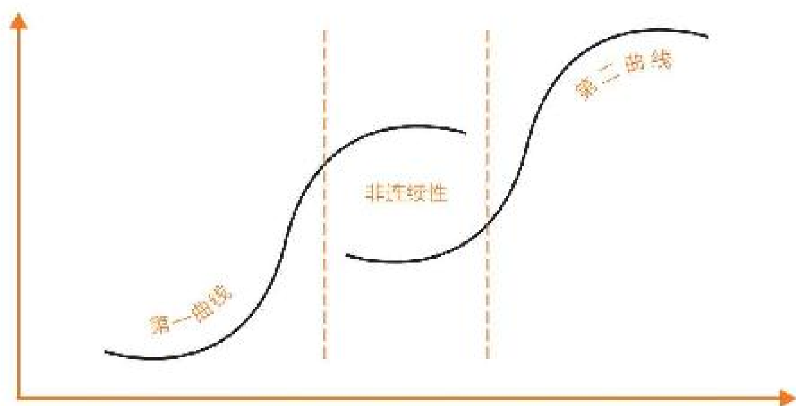


图4-3 S形增长曲线的转换期

两种第二曲线

在第三章中我们提到，同为创新大师的克里斯坦森把熊彼特的创新理论付诸实践，提供了一个绝佳的初创企业与巨头错位竞争的增长模型——新兴价值网，这是分析克里斯坦森创新理论的起点。克里斯坦森的价值网理论可以简化为两个层面：供给侧的技术和需求侧的市场。从本章开始，我们将以技术为例，介绍连续性创新和非连续性创新。

前文说过，技术的连续性创新的特征是：沿着技术曲线持续改善原有的产品性能，使产品在既有价值观和KPI的标准下变得更好，并且定位于主流市场的主流消费者。同时，技术的连续性创新必将面临S曲线的窘境和必然趋势，也就是会出现“极限点”[2]。

布莱恩在《技术的本质》一书中提出了这样一个观点，技术是由组成技术的最小单元——模块组成的，但是在发展的过程中，为了让技术可以应对各种不同的场景，开发者会不断地加入新的模块。随着模块数量的不断增加，整个技术的系统也会越来越复杂，从而逐渐陷入崩溃状态，我们称之为遏制不住的复杂化，即技术发展曲线的极限点。

克里斯坦森发现：同时存在两种不同性质的第二曲线，这是他在创业与创新领域的重大突破与贡献（见图4-4）。

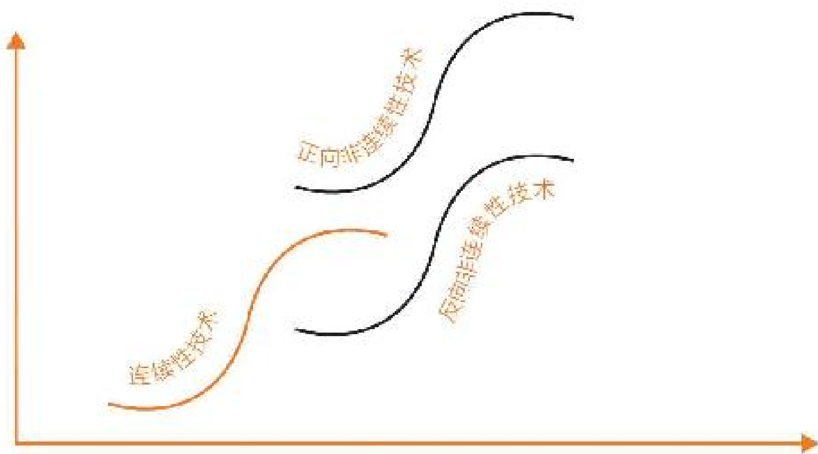


图4-4 两种不同性质的第二曲线示意图

我们从图4-4中可以看出，在原有连续性技术的基础上，可能产生两

种不同的非连续性技术：第一种是在原S曲线上方，表示比原有技术更好的突破性技术，比如从常规动力到核动力的飞跃，我们称之为“正向非连续性技术”；第二种是在原S曲线下方，起始阶段比原有技术更低，但发展潜力巨大，随着新技术的进步，对原有技术形成破坏性的打击，因此可称之为“反向非连续性技术”或“低端破坏性创新”。比如，从马车到火车的转换，初期的火车运行速度远不如马车，但如今的高铁的运行速度已超过200千米/时，而马车作为交通工具早已退出了历史舞台。

在对比这两种非连续性创新之后，克里斯坦森在《创新者的窘境》中指出：“实际上，成熟企业在应对各种类型的延续性创新时，可以做到锐意进取、积极创新、认真听取客户意见，但它们似乎无法成功解决的问题，是在轨线图上的下行视野和向下游市场流动的问题。为新产品找到新的应用领域和新的市场，似乎是这些企业在刚刚进入市场时所普遍具备的，但在时过境迁后又明显丧失了的一种能力。这些领先企业似乎被它们的客户牵绊住了手脚，从而在破坏性技术出现时，给了具有攻击性的新兴企业颠覆它们领先地位的可乘之机。”

也就是说，成熟企业在面临正向非连续性（突破性技术创新）时似乎总是能够引领行业潮流，但在面对反向非连续性（低端破坏性创新）时往往丧失其行业领先地位。所以在克里斯坦森看来，新兴公司要想颠覆行业原有的龙头企业，最佳方法就是采用反向非连续性的低端破坏性创新，他将这种创新称为“颠覆式创新”（Disruptive Innovation）。这是一个经典的创新理论，也是唯一一门我连续讲了9年的课，它揭示了企业在发展过程中如宿命般的“创新者的窘境”。

初创企业的机会：颠覆式创新

在企业创新层面，克里斯坦森是世界上富有预见性和洞察力的商业分析师之一，乔布斯深受他的影响。在《史蒂夫·乔布斯传》中，关于商业的书只出现了一本，那就是克里斯坦森的《创新者的窘境》。

除了乔布斯，克里斯坦森还深深地影响了另一位“狂人”，全球最大的电商平台之一亚马逊的创始人杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）。在他的个人传记《一网打尽：贝索斯与亚马逊时代》一书中，作者布拉德·斯通(Brad Stone)这样描述道：“亚马逊遵从克里斯坦森的指导去做Kindle，就好像依照菜谱做菜一样。”我们从这种描述中，不难看出贝索斯对克里斯坦森理论的重视程度。

颠覆式创新产品在主流市场注重的性能方面，通常弱于现有的成熟产品，但它们拥有一些边缘消费者（通常也是新消费者）所看重的其他特性，比如价格更低、操作更简单、更方便消费者携带或使用，等等。

在此，有必要澄清一组概念：“突破性技术”与“颠覆式创新”之间不能直接画上等号。

在《创新者的窘境》出版并获得广泛好评之后，克里斯坦森又创作了其姊妹篇《创新者的解答》[3]。他在书中特意写道：“看到我们的学生和管理者对连续性创新和颠覆式创新二者区别的解读和评论之后，我们发现了一个有趣的现象：人们在接受新概念、新数据或新思路时，总是不自觉地将之加以变形，以便将其套进自己原有的思维模式当中……很多人将‘颠覆式创新’等同于‘突破性技术’，对此我们深表遗憾，我们研究发现的以及文中所表述的‘颠覆’是另一种不同的含义。因此，我们在此书中用‘破坏性创新’代替‘颠覆式创新’，目的就是防止读者误读这两个概念，将其归入我们认为并不正确的分类中去。”

在我看来，“破坏性创新”这个词也并非十分准确，只是相对于“颠覆式创新”，它的力度更加柔和一些。因为颠覆式创新的提法已经约定俗成，所以我们在后文中一以贯之地使用这一提法。

2013年，奇虎360的创始人周鸿祎写的一篇名为《免费是颠覆式创新》的文章，在网上广为流传，影响很大。在他看来：“颠覆式创新最基本的定义很简单。第一，你能把原来很不方便的服务或者产品做得特别方便。比如，对真正的摄影爱好者来说，手机的像素再高，也比不上胶卷相机。但是，对绝大多数普通人来说，冲洗胶卷很不方便，而且冲洗

出来之后才知道拍得好不好。不像手机，即拍即见，而且可以很方便地在互联网上分享，这就是用户体验上的颠覆。第二，把原来很贵的东西变得异常便宜，或者把原来收费的东西变成免费的，我认为这是商业模式上的颠覆。”简单而言，8个字足以概括：“要么方便，要么便宜。”

尽管周鸿祎对颠覆式创新的定义稍显片面，但足够经典，充分体现了颠覆式创新的理论精髓。克里斯坦森对此的论述如下：“当需要制造出更好的产品、找到更优质的客户、卖出更高的价格时，领先企业采取渐进性创新战略，总能胜人一筹；而当面临挑战，需要将更简单、更便利、更廉价的产品销售给新客户群或低端客户群时，新兴企业采用破坏性创新战略，往往更容易获胜。”虽然这和周鸿祎的表述略有不同，但道理相同。

为了验证这一观点，克里斯坦森在《创新者的窘境》中，引用了《磁盘/趋势报告》中的一组数据（见图4-5）。在第一曲线的连续性技术创新中，如果初创企业和领先企业竞争，领先企业获胜的概率为80%；在正向非连续性的突破性技术创新中，在位企业的胜率也是67%；而在反向非连续的破坏性创新（颠覆式创新）中，在位企业仅有33%的胜率。

图4-5 在不同竞争策略下，在位企业的胜率对比图

对比三者，我们发现，无论在连续性技术创新中还是突破性技术创新中，初创公司很难击败在位企业并获得成功；而在颠覆式创新中，初创企业尚有较高的胜率，所以我说颠覆式创新是上天留给初创企业的“理想后门”。

其实，这个后门就是创业者的机会，我们可以通过低端颠覆的方法，用一些技术水平相对较低但能够满足绝大多数普通用户的需求，而且价格更低的产品切入，从而成功占据低端市场，这就是所谓的低端颠覆式创新，我们简称为“低端颠覆”。

右上角迁移力与低端颠覆

为什么在更高端的连续性技术和突破性技术创新中更占优势的在位企业，却在更低端的破坏性创新中举步维艰，以至于给初创公司留下了“可乘之机”？

克里斯坦森在研究了大量的企业案例之后发现，技术进步带来的高端市场，往往具有良好的增长前景和更高的盈利能力，因此我们经常看到管理良好的在位企业在追求更高端客户的过程中，放弃了它们当前的客户（或者在当前客户市场的竞争力逐渐下降）。在位的优秀企业中，凝聚人力、物力的总是那些计划提高产品性能、冲击高端市场并且能给企业带来更高利润率的提案。

的确，通过进入高端市场提高财务绩效的吸引力如此之大，以至于技术进步的速度超过了市场需求提升的速度，甚至让人们感到在行业发展轨线图的右上角似乎存在一种由巨大的磁石产生的吸引力，克里斯坦森将这种强大的吸引力称为“右上角迁移力”。

如图4-6所示，用户的需求不断提升，技术进步的速度在加快，但需求提升速度和技术进步速度的斜率并不相同。最终，技术进步的速度会超过市场需求提升的速度，这是《颠覆式创新》一书的核心观点，也是颠覆式创新的逻辑奇点[4]。

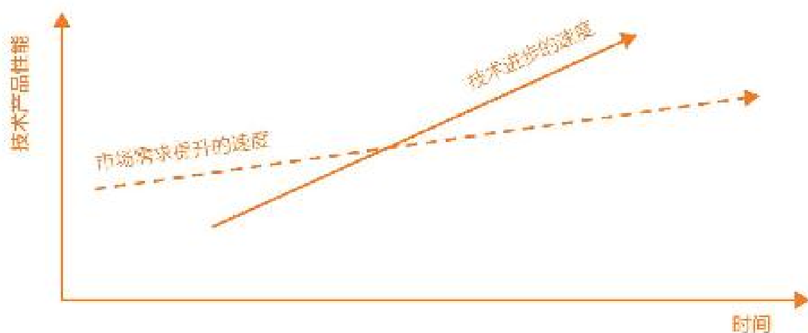


图4-6 颠覆式创新的逻辑奇点：右上角迁移力示意图

正如英特尔创始人之一的戈登·摩尔（Gordon Moore）提出的“摩尔定律”：“当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件的数目，约每隔18～24个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。”虽然大多数行业的创

新还无法做到每隔18个月性能就提升一倍，但是在“右上角迁移力”的作用下，供给侧技术进步的速度在逐步提高，终将超过需求侧用户需求进步的速度。

事实上，技术进步的企业并不会满足于固守最初的价值网。相反，它们会利用每一代新产品去满足更高的市场需求，直到产品足以吸引更高价值网内的客户。正是这种不断向上的“右上角迁移力”，使得越来越多的在位企业在“右上角迁移力”的作用下，放弃或弱化了原有市场，转而将大量的人力和物力投入高端市场，这意味着在原有的低端价值网（或大众价值网）中，会出现一个“性能过度”（服务于高端产品的技术与低端市场的需求之间的空当）的竞争真空地带。

比如在汽车行业，很多高端汽车的重要卖点就是百公里加速时间，简单来说就是从起步到加速到100千米/时需要的时间。从理论上讲，汽车的百公里加速时间越短，证明汽车的马力越强，性能更突出。实际上，除了在赛车场驰骋的赛车手，大多数普通用户对这种技术的需求并不大。

不妨再思考一件事情，一家汽车公司的产品研发费用往往会花在什么地方？答案是花在把最后的98%提高到100%。在这一点点的顶尖实力的研发上，通常会耗费大部分的研发费用。事实上，大多数用户对这种性能提升并没有需求。换言之，他用于购买这个产品所花的大部分钱，都用在了购买这些可能永远也用不上的高端性能上。

无疑，“性能过度”能够为创业企业带来巨大的市场机遇点，将会吸引技术和成本结构与低端大众市场更加匹配的新兴企业，采取低端颠覆的方式参与其中，并以此为据点不断地向高端市场发起挑战。

低端颠覆式创新逻辑图如图4-7所示，纵坐标是技术产品性能，横坐标是时间。这里首先有一个市场需求提升的速度，与其相对应的是技术进步的速度。技术进步的速度会超过市场需求提升的速度，在右上角迁移力的作用下，会出现“性能过度”效应。当出现这个效应时，就会出现一个低端或更贴近大众的市场需求。

此时，会有新的技术来满足低端大众的市场需求，当然，这时的新技术不如现有的技术先进，但它会不断地进步。正如之前提到的，技术进步的速度会超过市场需求提升的速度，于是，当新技术的产品性能进步到可以满足高端市场的需求时，新技术对原有技术的低端颠覆就完成了。

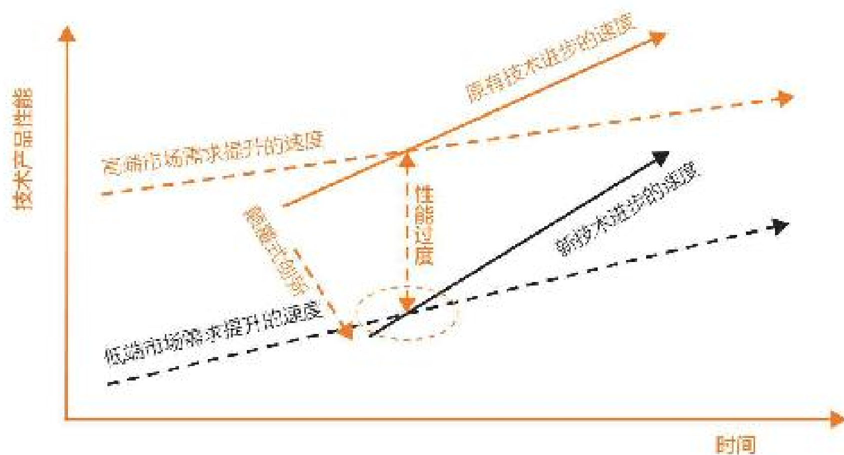


图4-7 低端颠覆式创新逻辑图

为了便于理解，我们先来看一个小钢厂的低端颠覆的例子。

小钢厂的低端颠覆式创新

在第二次世界大战期间，为了满足巨大的军事需求，北美的钢铁厂大量兴起。由于战后钢铁的需求下降，很多大型综合性钢铁企业（以下简称“大钢厂”）的生产效率明显降低，北美境内出现了很多初创的小型钢铁企业（以下简称“小钢厂”）。

当时全球几乎所有的钢铁都产自大钢厂，它们承包了从铁矿冶炼到产品铸成的全部生产程序。

小钢厂则相反，它们用一种比大钢厂更低端的技术熔炼废弃钢铁，进而生产最终成品。一家大钢厂的建造成本约80亿美元，而小钢厂因为无须购置高炉，建造成本仅需4亿美元左右。最重要的是，小钢厂可以较为灵活地承接小批量订单，并通过以低于大钢厂20%的成本生产同型号钢品。

钢铁有4个不同的市场，最低端的是钢筋市场，毛利率一直徘徊在7%，整体规模只占钢铁行业总规模的4%。在钢铁市场的所有等级中，钢筋是最没有投资价值的“鸡肋”。大多数大钢厂对此并不在意，它们将更多的注意力投向了毛利率更高的市场，如钢板和结构钢，而这为小钢厂创造了巨大的市场机遇。

当小钢厂进军钢筋市场时，大钢厂纷纷采取袖手旁观的态度，坐看小钢厂在这个低端市场中大打价格战。不料，小钢厂正因为20%的成本优势，在钢筋市场中享有了更高的利润——直到1979年，最后一家大钢厂被小钢厂驱逐出北美的钢筋市场。历史价格数据显示，当时的钢筋价格已经暴跌20%。

切记，技术进步的速度一定会超过市场需求提升的速度。随着技术水平的迅速提升和利润水平的日益摊薄，小钢厂在右上角迁移力的作用下，打起了比钢筋高一个等级的角钢、条钢和棒钢市场的主意。这一市场的毛利率在12%左右，市场规模是钢筋市场的2倍，占钢铁行业总规模的8%。

当小钢厂“抢滩”进入角钢、条钢和棒钢市场时，大钢厂却出人意料地将此业务拱手相让。与更高端的钢板和结构钢市场相比，退出低端市场能够提升大钢厂的财务水平，进而获得华尔街的青睐。于是，大钢厂纷纷关闭或重组生产线，生产利润水平更高的产品。

到了1984年，故事进入了又一个循环，小钢厂成功地将大钢厂彻底地逐出了角钢、条钢和棒钢市场，这些产品的价格下跌20%，利润再次摊薄。此时，小钢厂继续向毛利率更高（毛利率18%，市场占比22%）的结构钢市场迈进。

在此之前，大多数行业专家并不看好小钢厂，因为结构钢的规格和质量要求都很高，小钢厂根本无法做到。出人意料的事情再次发生，在生存压力之下，小钢厂进行了令人难以想象的颠覆式创新，连铸机技术

由此应运而生。凭借20%的成本优势，小钢厂顺利进入并占据结构钢市场，到20世纪90年代中期，价格战再次开始。

当小钢厂中的佼佼者Nucor公司成功进军毛利率23%～30%、占市场总量55%的钢板市场之后，循环再度开启。2001年，在克里斯坦森创作《创新者的解答》一书时，业界巨头伯利恒钢铁公司宣布破产。

纵观小钢厂击垮大钢厂的完整过程（见图4-8），有一个问题令人费解：大钢厂为什么不狙击小钢厂，反倒是放任其一步步成长，蚕食原有市场？在《创新者的解答》中，克里斯坦森给出的答案是“回不去的低端市场”。在他看来，领先企业的分配流程在本质上无法响应破坏性创新。它们的目光总是投向高端市场，几乎从未考虑过保卫新市场或低端市场，而这些市场恰恰对破坏者极具吸引力。

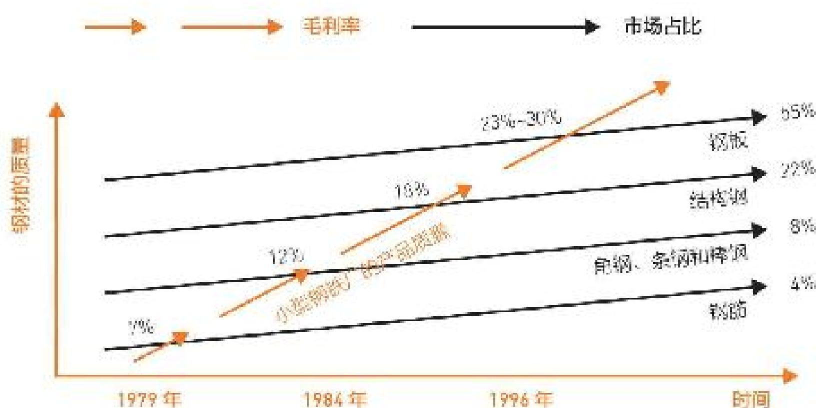


图4-8 小钢厂打败大钢厂的全过程示意图

在右上角迁移力的作用下，企业的技术和客户会越来越高端，管理也会越来越复杂，再也回不到低端市场的水平。正如司马光在《训俭示康》中所说：“由俭入奢易，由奢入俭难。”这是人性使然，无人能违逆。很多人喜欢在具象世界里分析个案，其实具象的案例背后有必然的规律在推动。如果不把这个规律抽象出来，所有具象分析都是水中月、镜中花。

从小钢厂击垮大钢厂的案例中，我们便能看到右上角迁移力这一规律的力量。当“性能过度”效应出现时，新兴企业便获得了从低端切入的错位竞争机遇。克里斯坦森将这种现象称为“不对称动机”，并将其称为“创新者陷入窘境的核心原因”，同时也是“创新者解决方案的破冰之始”。

从低端切入，不等于永远处于低端

大多数企业的经营者总是以为技术水平越高，能够获取越丰厚的利润，事实并非如此。随着技术的提升，产品质量的确会水涨船高，与此同时，成本和售价也会相对提升。因为技术创新需要大量的成本和投入，这也是突破性技术创新（正向非连续性）通常发生在在位企业的主要原因。

但是对于大多数企业而言，大部分的研发费用都被用于最高端的技术之上，仅有小部分费用会用于低端技术产品的研发。市场推广也是如此，大部分的营销费用都被花在最高端的产品之上。然而，大众真正需要的产品却往往是低端技术产品。产品能力的跃迁和价格的提升，注定了在位企业会逐渐接近高端用户，同时远离低端大众市场。而且这种发展倾向是不可逆的，企业一旦进入高端市场，再想回头基本上是不可能的。所以，当消费者口中出现如“太贵”“太复杂”“太难”等关键词时，便是产品“性能过度”的信号，此时也是低端颠覆式创新的机会点。

结合前面的阐述和案例，我们再来总结一下低端颠覆式创新是如何一步一步完成的。

第一步，在需求端识别未被满足的大众需求（如低端市场和边缘市场），在供给端引入新兴技术和更方便、更便宜的产品。小米的成功便是最好的例证。至今最让大众津津乐道的小米产品，依然是价格低廉、性能一般的红米。

第二步，技术和产品的连续性迭代进步。在此提醒大家，颠覆式创新是一个带有时间特性的市场机会，仅指两条技术曲线交替和转换的时期，具有很大的偶然性。所以一旦转换完成，便又会进入技术固有的发展曲线，即必须采取连续性技术进步（见图4-9）。

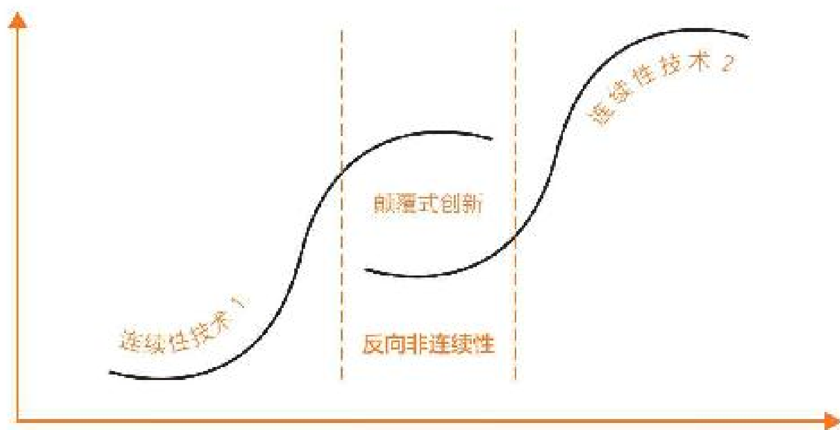


图4-9 颠覆式创新的时间性

很多企业盛极而衰，正是因为忘记了踏上这重要的一步。切记，从低端切入，不等于永远处于低端。如果新兴企业想获得持久性成功，必须不停地提升自身的技术能力，夯实企业的“护城河”。因此，虽然连续性创新并非本章的主题，但丝毫不影响它在颠覆式创新中的重要作用。

第三步，颠覆发生。当新兴企业的技术快速发展至能够以更低的价格满足高端用户需求时，高端用户便会义无反顾地转投新兴企业的怀抱，颠覆便在此刻完成。克里斯坦森说，技术无所谓颠覆性，需求不存在颠覆性，但是利用技术满足不同需求的组合方式，就具备颠覆性。换句话说，具备颠覆性的并不是技术和需求本身，而是彼此的组合方式。

大家需要注意的是，所谓颠覆，是指新兴企业打败在位企业的结果，而非技术本身。往往是更为低端的技术最后实现了对拥有高端技术的在位企业的逆袭。

日本汽车对美国汽车的颠覆，韩国电子产品对日本电子产品的颠覆，皆是如此。中国的很多知名企业，在发展之初走的也是这条道路，比如QQ对MSN的颠覆、淘宝对eBay的颠覆，以及从三线、四线城市和校园走向全世界的华为……长江后浪推前浪，后浪又把前浪拍死在沙滩上。世事看似无常，实则背后存在某种力量，这个力量的核心逻辑就是右上角迁移力。

这里要提醒大家注意一点：技术进步不是一种线性思维，而是指数思维，它拥有巨大的加速度。在技术诞生之初，它与市场需求之间往往存在明显的差距，这会对在位企业形成一种欺骗，直到技术加速发展击

穿“破局点”，继而拉出一条高昂向上的曲线，对后知后觉的在位企业进行无情的颠覆。为了加深印象，我将技术从诞生到破局点的发展区间命名为“欺骗性失望区”（见图4-10）。

正如比尔·盖茨所言：“我们总是高估在1年或2年中能够做到的，而低估5年或10年中能够做到的。这是因为技术的力量也是呈指数级增长，而不是线性增长。所以它始于极微小的增长，随后又以不可思议的速度爆炸式地增长。”

当然，任何理论都有其边界，颠覆式创新的理论适用于技术处于成长期的企业，并且技术进步的速度高于需求增长的速度。一旦技术发展过了极限点或者无论技术如何发展都赶不上需求的发展速度（比如人们对医疗技术的需求）时，就不再适用颠覆式创新的理论。

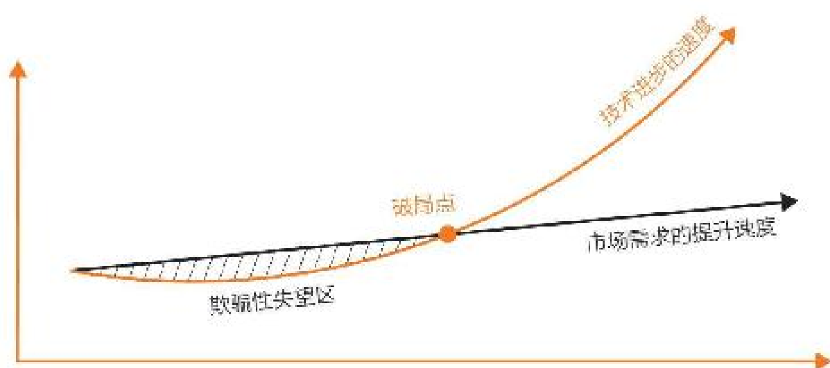


图4-10 欺骗性失望区示意图

拼多多的低端颠覆式创新

虽然颠覆式创新的理论源自西方，但在国内市场上也不乏以低端颠覆式创新成功地跻身行业龙头的创业企业。其中，如教科书般的低端颠覆式创新的案例就是拼多多的崛起。

1. 低端颠覆式创新

我们常说关于历史的具体故事、主角总在变化，但是具体故事背后的模式（pattern）永远不变。在讲解拼多多的案例之前，我们首先简要回顾一下曾经的电商鼻祖，现在的电商霸主阿里巴巴是如何低端颠覆式创新的。

2003年，受到“非典”疫情的影响，线下商业的发展受阻，在这种情况下，阿里巴巴推出了线上购物平台——淘宝网，实现了对线下商业的颠覆式创新（见图4-11）。但是，淘宝巨人是否永远无人能敌？淘宝是否也会遭遇创新者的窘境？

事实上，在淘宝网起步阶段，人们对其最大的诟病就是存在销售假冒伪劣商品现象，当年工商部门甚至与淘宝网之间产生了一场旷日持久的对战。这种情况持续了很久，淘宝网上市之后，加大打击假冒伪劣商品的力度，原来的低价、低质商品在淘宝上越来越难获得流量，而流量的减少，意味着这些店铺基本无法继续生存。在这个过程中，所谓“低端”用户在淘宝网越来越买不到自己想要的便宜东西。

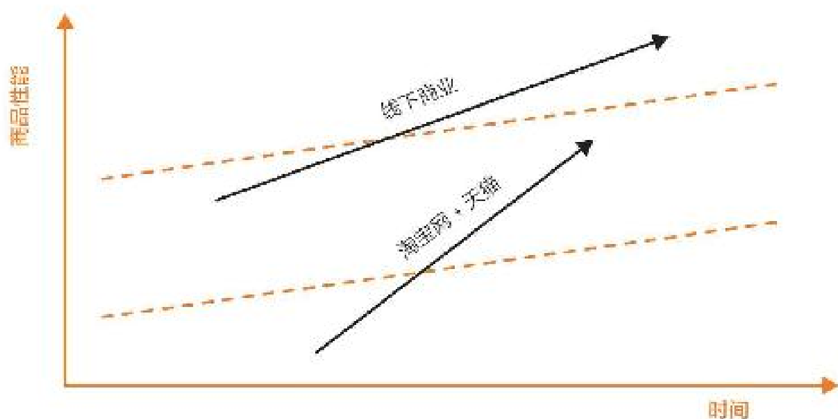


图4-11 阿里电商的低端颠覆式创新

所以，淘宝网在右上角迁移力的作用下，也遭遇"回不去的低端"的窘境。2008年淘宝商城上线，实行大品牌入驻策略，淘宝流量向品牌倾斜。2011年，淘宝商城分拆为独立公司，2012年改名为"天猫"。

当然，不只是淘宝网，电商巨头京东商城在发展的过程中，也呈现同样的发展曲线。在京东商城以电子产品切入电商领域之初，也推出了拍拍这种销售低端产品的平台，以此吸引消费者。随着企业自身的发展，京东商城最终舍弃了拍拍，开始主营品牌产品。

在过去十几年的时间里，京东和阿里的客单价一直在提升，这种现象背后体现的是用户的持续升级，对平台来说，用户升级又意味着技术升级、产品升级和市场升级。在右上角迁移力的引导下，这种升级属于必然的选择，同时也必然产生某种性能过度。在前文中我们已经讲过，每当出现性能过度时，都会给后来者带来颠覆自己的机会，淘宝网和京东商城将这个机会留给了拼多多（见图4-12）。

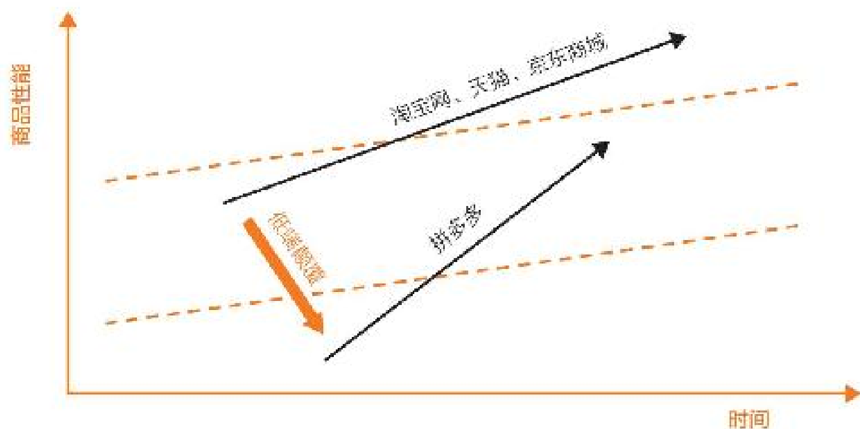


图4-12 拼多多的低端颠覆式创新

2. 组合式创新

我们再来看看拼多多具体是如何低端颠覆式创新的？事实上，拼多多通过对电商行业基本要素的重新整合，利用组合式创新，实现了对整个行业的低端颠覆式创新。

拼多多的组合式创新在需求方面的新需求，对应的是低消费人群；在供给方面的新供给，对应的是低端供应链；在连接方面的新连接，对应的是微信拼团。其中，微信拼团是当时非常重要的关键单一要素（见图4-13）。

（1）新买家：低消费人群

历史总是惊人的相似，拼多多的崛起同样起始于低端颠覆式创新，从低端大众市场入手，以价格低廉的产品占据下沉市场。这种方式与2003年淘宝网低端颠覆线下零售产业的模式几乎一模一样。

拼多多的组合式创新

· 新需求：低消费人群

· 新供给：低端供应链

· 新连接：微信拼团

图4-13 拼多多的组合式创新

从低端颠覆式创新的角度来说，拼多多的创新是从需求端，即所谓的低端大众市场开始的。首先，拼多多找到了电商平台的新用户、新买家。我们戏称为五环以外的低消费人群。实际上，这种说法确实也只是一种戏称，因为所谓的五环以外或者说下沉市场，都是一种不准确的描述。

《财经》杂志的记者在采访拼多多创始人黄峥的时候，提出了一个比较尖锐的问题，大致的意思是，拼多多的成功是不是因为抓住了下沉市场？这个问题引起了黄峥极大的反感，他说只有北京五环以内的人才会说这是下沉人群，我们关注的是中国最广大的老百姓，这和快手、今日头条的成长原因类似。

这句话完全说出了拼多多成功的秘密所在，在黄峥的认知中，我们所说的下沉市场，并不是低端市场，而是大众市场。大多数企业深信不

疑的所谓消费升级，实际上就是右上角迁移力的来源，在消费升级趋势的引导下，我们开发的技术越来越高端，生产的产品越来越优质，但同时我们距离大众市场人群也越来越远。

黄峥说过这样一句话：“消费升级不是让上海人去过巴黎人的生活，而是让安徽安庆的人有厨房纸用、有好水果吃。”中国有6亿人月收入1000元，阿里巴巴活跃用户年花费8732元，而拼多多活跃用户年花费894元。事实上，拼多多找到的这些电商平台的新用户是低消费用户，也是中国最广大的消费群体。

（2）新卖家：低端供应链

找到新用户之后，为了匹配大众市场的需求，拼多多又开始寻找新的卖家，即网店商家。在前文中我们提到，淘宝网和京东商城曾经都淘汰过自己的低端供应链，而拼多多的新卖家就是从这些低端供应链中挑选出来的。

2015年5月，淘宝打假，淘汰了一大批低端商家；2015年7月，京东商城舍弃了拍拍，淘汰了平台上的低端商家。而2015年9月，在中国最大的两个电商平台向右上角迁移的同时，拼多多上线了。梁宁评价道，拼多多成建制地接收了这些被淘宝网和京东商城“抛弃”的商家。这些新卖家多为低端供应链，产品质量较差，但价格非常低廉。同时，它们已经积累了大量的电商运营经验，非常了解低消费用户，他们中间很大一部分人之所以将产品的价格压到极低，就是为了从低端的供应链直接匹配到低消费用户。

（3）新连接：微信拼团

在找到了新用户和新卖家之后，拼多多欠的“东风”就是打通需求端和供给端的新连接，而拼多多选择的新连接的方式就是“微信拼团”。虽然从形式上来看，拼团在当时已经不再是新兴的消费方式，但在微信流量的充分赋能下，这种旧的方式在移动互联网时代也焕发了新的力量，成功地将低消费用户与低端供应链连接在了一起。

拼多多之所以会选择微信作为自己的引流平台，也是有其内在原因的。2018年，微信的月活跃用户达到9.3亿，而淘宝网的月活跃用户是5.5亿，二者相差3.8亿。这个差值意味着什么呢？这说明在国内有大约4亿微信用户，很少在淘宝网上购买商品。在黄峥看来，这无疑是一个巨大的用户市场，就像在上海建立浦东新区，路、桥等基础设施都完善了，人口也迁移过去了，但还没有建设商场。

其实，当时也有很多企业或个体已经在微信平台上开始进行电商经营，但大多数人只是在微信平台上构建一个购物网页，并没有真正地发挥微信的引流作用。只有黄峥关注到了微信作为流量平台的强大力量，通过好友拼团的方式，充分利用微信的社交关系，最终实现了拼多多的崛起。

拼多多在微信上做电商是典型的“低端技术”，在起步阶段，它仅仅是一个简单的微信H5页面，没有传统电商App的搜索、购物车、收藏、社交等复杂功能。拼多多的微信H5页面只适合做最简单的购物流程：看见一个商品，喜欢就直接下单付款，然后分享晒单。事实上，对于低消费用户来说，100M大小的电商App的性能齐全的操作界面是“性能过度”，既麻烦，又复杂。

在发展初期，拼多多就是凭借一个简单的H5页面，用单一的商品和极致优惠的价格，成功地吸引用户进行主动分享和拼团。在这个过程中，拼多多没有任何额外的功能，它不提供流量、用户和商家，仅提供微信中交易的H5工具。

如图4-14所示，拼多多的用户流量大多是由主动用户提供的：主动用户用拼多多开团，他将开团信息分享到朋友圈里和微信群里，其他好友作为被动用户参与拼团。这里主动用户既用拼多多买东西，又提供了流量，而商品管理和发货等服务由商家提供。

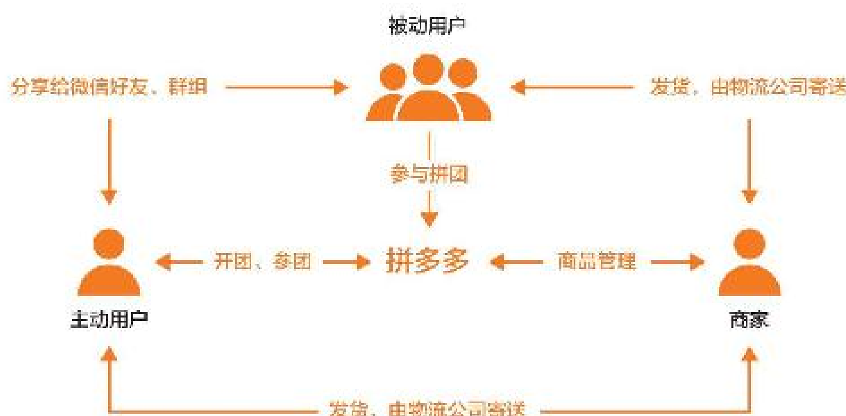


图4-14 拼多多微信拼团流程示意图

极简的微信拼团方式（甚至是单品拼团），为拼多多创造了极大的

经营优势——极低的获客成本。

事实上，拼多多早期客单价在20元左右，而同期的京东商城和淘宝网的客单价在200元左右。拼多多之所以能够在极低客单价的基础上，依然保持盈利，最重要的原因就是极低的获客成本。

传统的电商平台在经营的过程中，大量的资本被用于获取新客，因为只有具备一定的流量基础，店铺才能获取充足的收益，平台才能赚取足够的佣金用于继续发展。而拼多多利用微信拼团，把原本应该由平台去做的流量获取任务，寄托在了用户身上。通过这种方式，早期拼多多的获客成本仅为1元，即便到了上市之前，它的获客成本也只有61元，而对比传统电商300～400元的获客成本，出现了十倍好要素。

由于供给端提供的产品已经在价格方面形成了极致的竞争力，所以在宣传推广方面，拼多多也无须投入过多；而营销成本的降低，也让拼多多愿意降低商家的佣金；优惠的佣金为商家创造了更大的利润空间，所以在极低价格的基础上，他们依然愿意包邮，并且接受小量的散单；而消费者因为极致优惠的价格，所以降低了对其他方面的体验需求，即便物流的速度较慢也可以接受，所以商家可以选择价格相对较低的物流公司来合作，进一步降低了成本。

拼多多的低端颠覆式创新，实际上是利用低端市场用户的低端需求、低端供应链以及使用低端技术的连接平台的组合式创新实现的。凭借低端颠覆式的力量，2018年，拼多多的用户日均使用时长和日均打开次数都已经超过淘宝网，而淘宝网和拼多多重合用户占比从2017年的17.7%上升到2018年的44%。

3. 右上角迁移力

当然，拼多多的低端颠覆式创新只是一个起点。在拼多多上市之后，它也如当年淘宝网一样，遭到巨大的诟病，即销售假冒伪劣商品的问题。《财经》杂志在专访黄峥的时候，提到这样一个问题：“极低价格需要极低成本，极低成本如何保证品质？”黄峥回答说：“我们正在通过升级供应链和打击假货提高商品质量。全中国可能没有比我们更努力打假的平台了，过去一年我们的复购率翻了一倍。”

所以在右上角迁移力的作用下，拼多多也在不断地升级供应链，同

时上线了具备完善功能的App，开始吸引大量的知名品牌入驻平台。淘宝网当年走过的“天猫化”道路，拼多多又走了一遍。

2018年7月，拼多多发布两则定向品牌招商公告，涉及服饰、美妆、箱包、食品、数码家电、家具、建材等品类，覆盖了几乎所有叫得上名字的主流品牌。8月拼多多App改版，网页正中央位置出现“品牌馆”，与普通店铺区分开来。同年9月，拼多多主动关闭了涉嫌违法违规的店铺5500多家，下架问题商品超过770万件，前置拦截疑似假冒伪劣商品链接超过300万个。

淘宝网曾经经历了平台升级的过程，而作为先驱者的淘宝网能做到，身为后来者的拼多多则更不在话下，这可能就是市场看好拼多多的逻辑。

4. 反颠覆式创新

虽然拼多多凭借“天猫化”的路径完成了平台的升级迭代，但“天猫化的拼多多”是唯一的选择吗？答案当然是否定的，因为“天猫化的拼多多”在右上角迁移力的作用下，会和淘宝网一样走向性能过度的右上角，从而为其他企业留下低端颠覆自己的机会。

《财经》杂志在采访黄峥的时候提到这样一个问题：“你们会做天猫模式吗？这个模式对打击假货比较有效。”黄峥回答：“我们不会做天猫模式，不是现在不做，以后也不会做。对我们来说，这个模式行不通。我得想一个办法来做所谓的品牌升级，应该是不一样的。”

实际上，拼多多在右上角迁移力的作用下有几条路径可以选择：第一，沿着右上角迁移力，继续品牌升级；第二，更快实现“天猫化”，达到腾笼换鸟的效果。然而，黄峥选择了第三条路，继续“拼多多化”，选择了“贴地飞行”模式（见图4-15）。

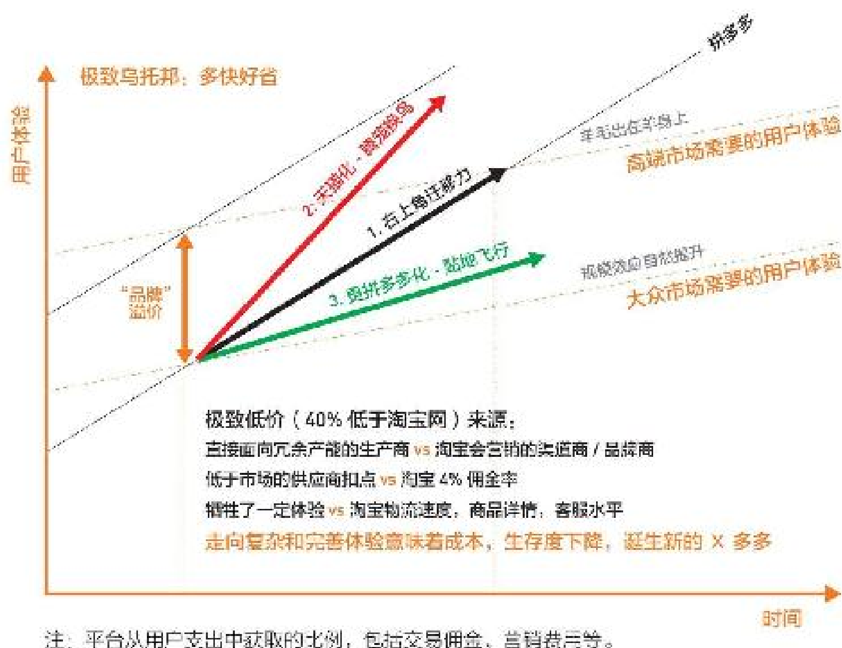


图4-15 对拼多多未来的展望

他既没有采用快速天猫化的陡峭趋势，也没有按照克里斯坦森所预言的那样，按照技术进步的速度前行，而是找到了更低的一种进步速度——按照用户需求的进步速度贴地飞行，不给后来者任何低端颠覆的空间。

简单来讲，拼多多平台升级的标准，是想要“为大众人群提供价格低廉的正品好货”。大多数人认为，拼多多的崛起更多的受益于连接端，也就是微信拼团销售模式的赋能，实际上这种认知忽略了拼多多另外一个强大的后手——供应链。

拼多多在利用新需求、新供给和新连接实现了低端颠覆之后，选择了继续进行供给端改革，用技术升级满足低端需求的发展道路。黄峥说过：“供应链升级将是我们在很长时间内的战略重点。拼多多的最终模式是使得上游能做批量定制化生产，但我们现在对上游的投入和整个产业链的赋能都太弱了。”

《周天财经》曾经在一篇名为《击穿圈层壁，拼多多的秘密法则》的文章中提到，“微信拼单谁都能模仿，但供应链这个核心壁垒并不是谁都能建立起来的。深知这一点的拼多多，计划在2018年投入100亿元的营销资源，去培养500个类似河南中牟大蒜这样的原产地，培养10000

个类似张银杰这样连接农户和互联网平台的新农人，从而让更多商品的交易链被缩短”。

拼多多也确实是这样做的，它通过各种各样的方式（如补贴、扶植等），培养了大量具有商业眼光和头脑的商家，而这些商家原本销售的大多是一些没有品牌、没有认证的简单商品。换句话说，拼多多的供应链升级，批量化地将“假货”变成了正品，这种升级方式与淘宝网舍弃低端商家，引入品牌商家的升级方式，存在本质的区别。

5. 错位竞争

实际上，拼多多之所以一直在向与淘宝网、京东商城等平台不同的方向去发展，很大程度上也是为了形成错位竞争。《财经》杂志的记者曾经问黄峥：“有人认为拼多多可以打掉淘宝网40%的单量，你同意吗？”黄峥回应说：“我们与淘宝网是错位竞争，争夺的是同一批用户的不同场景。错位才会长得更快，所以不存在打掉淘宝网多少订单。正如Facebook快速长大也并没有影响谷歌的成长，这是两个完全不同的场景。”

因为面对同样的世界，拼多多和淘宝网看到了不同的维度，所以黄峥对竞争的理解也与大多数经营者不同，他曾经提到这样一个观点，“滴滴和美团是在强竞争环境中长大的，但拼多多的成长环境不一样，我们在一个看似没有机会的饱和领域找到了新的商业突破，因此不需要浪费大量的资源进行过度竞争。阿里与京东、滴滴与美团，它们是帝国式竞争，有明确的地盘界限。但我觉得，我们这一代人的思路不该是这样的。拼多多和淘宝更像是两个不同的维度在慢慢融合，拼多多既用支付宝也用菜鸟。”用一句话来总结黄峥的经营思路，那就是“他们争的是地盘，我要的是错位”。

在现实中，拼多多经常会被拿来和阿里进行对比，但黄铮始终认为：“我们并不想做第二个阿里，拼多多的存在本来就是一种模式，而我们正处在这种模式开创的早期。你可以说我low，说我初级，但你无法忽视我。”

其实不只是拼多多，美团在电商领域也已经对阿里巴巴造成了非常大的冲击，而今日头条加上抖音，在内容方面也已经对腾讯造成了巨大

的冲击。这些新兴企业的崛起告诉我们，BAT这三座大山并不是无法撼动的，任何企业的发展都会受到右上角迁移力的影响，而这就是市场留给后来者的“理想后门”。只要时代在发展，后来者一定都有机会，就像黄峥一样。

[1] Obert Ayres.“Barriers and Breakthroughs:an‘Expanding Frontiers’Model of the Technology-Industry Life Cycle,”*Technovation* 7, 1998. Constant,“log-jams and Forced Inventions”(p. 245), and of “Anomaly-induced”*Technical Change* (pp. 5, 244). Arthur,“On the Evolution of Complexity,”in Complexity, G. Cowan, D. Pines, D. Melzer, eds., Addison-Wesley,Reading, MA, 1994; also Arthur, “Why do Things Become More Complex?”*Scientific American* , May1993.

[2] 极限点在本书第六章中将重点介绍。

[3] 克莱顿·克里斯坦森，迈克尔·雷纳. 创新者的解答[M]. 李瑜思，林伟，郑欢，译. 北京：中信出版社，2010.

[4] 奇点是宇宙大爆炸之前宇宙存在的一种形式，具有一系列奇异的性质。大多数科学家认为，它是宇宙产生之初由爆炸形成宇宙的那个点。

第五章 组织心智：你所拥有的，往往会变成制约你的

企业转型难在何处？不在于具体招式，而在于看不见、摸不着的心智模式。它无时无刻不在影响着企业，并且一旦形成，就难以改变。能够实现心智模式自我突破的企业可谓少之又少。一旦突破，企业便会迎来天翻地覆的全新局面。

我们在前文提到，企业战略的首要目标是持续且高速增长，而根据克里斯坦森和熊彼特的理论，第二曲线创新能够产生十倍速增长，但问题是第一曲线领先者几乎无法跨越到新曲线，因为从第一曲线过渡到第二曲线，中间需要经历一个难以跨越的非连续性鸿沟，我们称之为“创新者的窘境”。对大多数的在位企业来说，想要跨越创新者的窘境，实际上成功的概率很小，这就是“人类思维的阿喀琉斯之踵”[1]。

价值网络与组织心智

前麦肯锡资深合伙人，被誉为熊彼特“破坏性创造”理论的集大成者的理查德·福斯特（Richard Foster），在《创新：进攻者的优势》[2] 一书中曾经提到“一旦遭遇非连续性，原来的领军企业十个大概会有七个会被取代”。

现实中并不缺乏这样的案例，诺基亚于1998年取代摩托罗拉成为全球功能手机销售量第一名，在此后的14年里，诺基亚成为全球手机之王，巅峰时期的市值超过千亿美元，但在智能机时代却插草卖身 [3] 。

而在PC时代堪称“门户网站之父”的雅虎，在移动互联网时代也风光不再，逐渐没落，从市值1000亿美元的互联网的拓荒者到48亿美元被贱卖。

再来看看百度，百度牢牢占据着PC时代搜索方面的头把交椅，并逐渐发展成为全球最大的中文搜索引擎。当移动互联网时代到来之后，随着众多以人工智能（AI）算法推荐为主的内容平台崛起，百度却没能成功地跨越到新的曲线，而是在原有的曲线上开始走下坡路。

为什么领先的创新者总是遭遇窘境？通常的结论是公司技术能力不足或是管理出了问题，也有很多人会把主要的原因归结于“英雄”式创业公司的出现引领了时代的变化，使得在位企业失去了发展的先机。

但是，几乎所有的在位企业从来都不是输给那些新兴的竞争对手，而是输给自己的“既得利益”和“既有思维”，对应地，我们将其拆分成了两个维度：外在利益结构的“价值网络” [4] 和内在信念体系的“组织心智”。

所谓价值网，就是在进行组合式创新时，将技术、产品、市场、资本和组织等相关要素重新组合起来，并形成一张无形的生存之网。它一方面给企业提供了生存所必需的资源，另一方面也将企业禁锢在价值网之中，难以自拔。当企业遭遇非连续性时，企业所拥有的那些资源反而成为进攻自身的价值网。

所谓的组织心智，是指企业内在的思维模式，企业过去成功的经验、模式、文化等这些心智层面的内容。当企业需要从第一曲线跨越到第二曲线时，成熟的组织心智反而会成为限制企业创新的内在阻力。

事实上，价值网和组织心智是一回事，因为所有组织心智必须通过

某一个价值网才能实现，而任何一个价值网利益体系背后一定有某种既定的组织心智，所以在本章中我们将其统合为“组织心智”。

组织心智自动化

在大多数人看来，生存结构不易改变，而思维模式容易改变。就好像在我们生活的地球上，天、地、日、月、山、川这些生活环境不会因为人类的认知而变化，我们却可以因为学习或交流，而改变自己的思维模式。事实恰恰相反，由于人类的认知禁闭，思维方式一旦形成，几乎无法由内而外地改变。

电影《肖申克的救赎》中描述了这样一个片段，有一位老人因犯罪很早就被送进了监狱，在所有被监禁的人当中，他非常适应这种生活，甚至还以犯人的身份担任图书管理员。多年之后，当他出狱回到现实生活，他反而觉得不适应，最终选择结束了自己的生命。

每次看到这里，我总会发出一声叹息。身为人类，最悲剧的事实就是我们以为自己在用思维来认知这个世界，但思维恰恰是禁锢我们的监狱。老人的身体已经离开了监狱，可是他的思想依旧被禁锢在“信念的监狱”里，而思维的禁闭、信念的禁闭是如此的真实，让人难以逃脱。

如同尤瓦尔·赫拉利（Yuval Harari）在《人类简史：从动物到上帝》[5] 中所说的：“身为人类，我们不可能脱离想象所建构出的秩序。每一次我们以为自己打破了监狱的高墙、迈向自由的前方，其实只是到了另一间更大的监狱，把活动范围稍稍加以扩大。”对个人而言，这种监狱般的束缚就是认知禁锢，而对组织来说，它就是“组织心智”。

组织心智看不见、摸不着，但又无处不在，它影响着企业的一举一动。通常，它隐晦不明、无法言传、深藏不露，但又无所不在，没有它，我们什么也做不了。组织心智一旦成形，就会自动化运转，很难被改变。什么叫自动化？就是你不知道它的存在，却在潜移默化中接受它的影响。

大多数企业都存在明显的组织心智自动化现象。

比如，百度的组织心智是搜索，新浪的组织心智是媒体，联想的组织心智是“贸工技”[6] ，盛大的组织心智是运营，而苏宁的组织心智长期停留在线下。正所谓“江山易改，本性难移”，组织心智或者也可以叫“企业的基因”。

被誉为“硅谷风投教父”的红杉美国合伙人迈克尔·莫里茨（Michael Moritz）有一句名言：“一个企业在最初创立的18个月中的基因，决定了一个企业的成败。”其实，这说的正是组织心智的重要性。

能够在组织心智层面实现自我突破的企业少之又少。但是，一旦突破，它便会迎来天翻地覆的全新局面。比如，英特尔的自我颠覆，又如IBM彻底放弃原有的个人计算机业务，全面拥抱信息技术和业务解决方案。

其实，更多的企业还是在原有组织心智上做加法，典型的例子是阿里巴巴和腾讯。阿里巴巴早期的组织心智是“电商”，后来慢慢转变为“电商＋金融”，腾讯则在“社交”的组织心智中添加了“投资”的基因。

企业的组织心智一旦形成，极难改变，既然如此，我们为什么还要学习组织心智？答案之一便是简化预测。

企业的决策者经常使用基于连续性假设的预测方式，通常的做法是将过去的数字进行加权平均，或是以过去的趋势作为未来的预测基础。这种简化的预测方式在企业第一曲线昂扬向上时没有问题，但前提是外在环境不变。一旦面临非连续性时刻，原本帮助决策的基于连续性假设的心智模式，往往会变成通往改变之路上最大的障碍。

需要提醒大家的是，即便面对外在环境的变化，企业的决策者所“看到”的资料，还是与现行组织心智模式“相符合”的资料，而不是与此模式相矛盾的资料。通俗地讲，你只能看到你的心智模式想看到的东西。

正因为如此，理查德·福斯特在《创造性破坏》一书中给出了这样的论断：“在不连续时期，除非企业的决策者有所变动，从而引进更新或更适当的心智模式，否则仅靠原班领导者绝不可能放弃现行的心智模式。”

这里我们不禁要问，为什么会有组织心智？原因有二：一是客户依赖；二是增长魔咒。接下来，我们将分别讲解。

客户为王的客户依赖

客户依赖的背后是价值网理论，当企业将相关的要素组合在一起形成价值网之后，价值网既给企业提供了生存资源，同时也决定了企业发展的边界。这里谁是企业价值网最主要的决定力量呢？答案是客户。

熊彼特认为，在经济结构处于均衡状态时，即在连续性时期，企业价值网最重要的影响力量来自需求侧的消费者或客户。他们通过手中的资源（钞票）选择商品，进而推动产品技术的走向，即我们经常说的“客户为王”或“消费者为王”。这句话很容易理解，谁给你面包，你就替谁唱赞歌。客户购买了企业的商品，从另外一个角度来讲，客户的资源也流向了企业，而所有的决策都是资源配置做出的决定，所以消费者的购买行为自然而然地对企业产生了重大影响。

企业属于什么价值网，通常取决于自己的核心客户，而一旦企业归属于某种客户价值网之后，通常情况下很难从价值网中逃脱。对企业的经营者来说，虽然公司是他们创办的，也是他们带领公司走上发展正轨的，但真正决定企业发展路径的是价值网，我们只是在价值网右上角迁移力的影响下不断地做出决策而已。

在两条曲线转换的过程中，即在非连续性时期，总有一小部分“创业者”会通过创新打破经济体系暂时的均衡状态，进而产生一种新的均衡，我将此阶段称为“创业者为王”（见图5-1）。

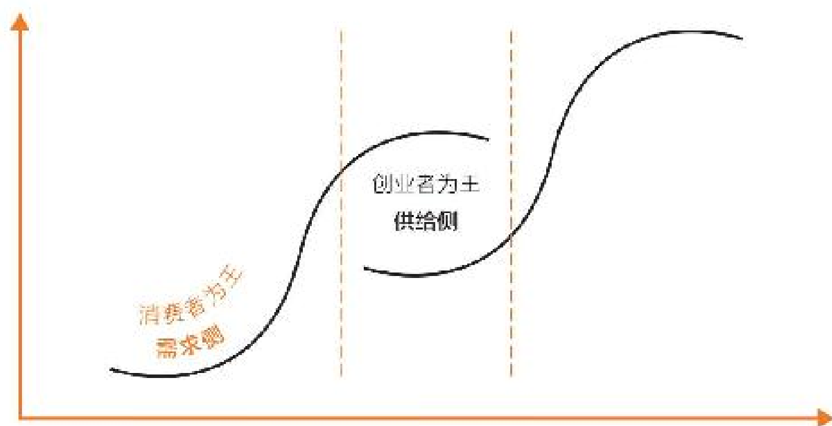


图5-1 从消费者为王到创业者为王

熊彼特在他的著作中用了很大的篇幅来讴歌创业者，他说只有创业者才有可能把资源从第一曲线里释放出来转移到第二曲线之中。换句话说，在非连续性时期，如果企业依旧以消费者为王，根本不可能从原有曲线中组合出新的资源。在这种情况下，只有创业者、供给侧才拥有颠覆的力量。

关于供给侧的“创业者为王”阶段，我将在第六章中详细阐述，在此不做赘述，让我们回到本章的重点——需求侧的“消费者为王”阶段。我先来拆解一个《创新者的窘境》中的经典案例，这个案例主要围绕1976—1995年硬盘行业的颠覆式创新展开。

硬盘行业的同生共死

在选取案例样本之前，克里斯坦森的一位朋友向他提了一个建议："那些研究遗传学的人会尽量避免研究人类，因为人类需要30年左右才能繁衍出下一代。他们研究果蝇，因为果蝇朝生夕死，在一天的时间内便完成了生命的全过程。如果你希望了解某些商业现象，那就应该去研究硬盘行业，这一行业是商业领域最接近果蝇的类型。"

的确，在世界商业史上，鲜有行业能像硬盘行业那样，经历如此广泛、快速且残酷的技术变革、市场结构转变以及全球范围纵向整合方面的变化。在书中，克里斯坦森援引了《磁盘/趋势报告》公布的大量数据并加以整合、统计，结果表明：从1976年到1995年的20年间，硬盘行业的连续性技术创新发生了111次，突破性技术创新发生了6次，颠覆式创新发生了5次。

令人震惊的是，在经历多达111次的连续性技术创新和6次突破性技术创新之后，在位企业的竞争成功率竟然高达100%。换言之，一家失败的在位企业都没有。但在5次颠覆式创新发生后，在位企业的竞争成功率变为零，全军覆没，一败涂地。这是一个十分极端的案例，看到这样的数据之后，想必你就能理解为何我将颠覆式创新称为创业者的"理想后门"。

在1975年，计算机行业的主要客户是以IBM为主的大型计算机制造商，占市场总份额的将近70%。它们需求的硬盘驱动器主要规格为14英寸[7]，主要供应商是数据控制公司，占市场总份额的55%~62%。

当时，大型计算机市场的硬盘容量需求每年增长15%，而每年新上市的普通14英寸硬盘的容量在右上角迁移力的作用下，以更快的速度增长，年均增长率达到22%。

1978—1980年间，昆腾公司等几家新兴企业开发了尺寸更小的8英寸硬盘，但容量只有几十兆。大型计算机制造商对这些具有"颠覆性"的硬盘并不感兴趣，因为它们要求硬盘驱动器具有300~400兆的容量。于是，这些8英寸硬盘被销往一个全新的应用领域——微型计算机市场。相对主流的大型计算机市场而言，微型计算机市场属于典型的低端边缘市场，而这在日后成了8英寸硬盘颠覆式创新的舞台。

通过积极的连续性创新，8英寸硬盘以每年超过40%的速度提高容量，到了20世纪80年代中期，8英寸硬盘已经能够满足大型计算机的容量要求，成本却降至14英寸硬盘之下。换言之，它既方便又便宜。

3~4年后，8英寸硬盘开始疯狂蚕食大型计算机市场，14英寸硬盘的知名制造商开始陨落。在这些成熟企业中，有2/3从未推出过8英寸硬

盘产品，另有1/3落后2年方才推出。最终，14英寸硬盘制造商全部被硬盘行业淘汰。需要注意的是，被市场淘汰的并非14英寸硬盘的生产技术，而是拥有这项技术的公司。

为何原本占据市场半壁江山的数据控制公司没能及时推出具有颠覆性的8英寸硬盘产品？答案显而易见，数据控制公司完全具备研发8英寸硬盘的技术能力，但是它们之所以在竞争中失利，是因为迟迟没有做出进入8英寸硬盘这一新兴价值网的战略决策。

克里斯坦森采访了数据控制公司的相关管理人员，他发现数据控制公司的战略决策实际上受制于它的主要客户IBM，而当时的IBM并不需要8英寸硬盘，需要的是容量更大的14英寸硬盘。最终的事实证明，对数据控制公司而言，客户依赖是一个致命的错误。

但是，人类容易忘记历史的教训。很快，新的教训又发生在8英寸硬盘的制造厂家身上。

1980年，希捷公司推出了比8英寸硬盘体积更小的5.25 英寸硬盘，但它10兆左右的容量丝毫没有引起微型计算机制造商的兴趣，因为它们当时要求供应商提供60兆容量的硬盘驱动器。希捷公司以及其他于1980—1983年进入5.25英寸硬盘市场的企业在无奈之下，只好将产品转销至台式计算机这一应用领域（甚至可以说是它们创造了这一新兴价值网）。

台式计算机的硬盘容量需求的增长率是每年25%左右，而技术提升的速度再次在右上角迁移力的作用下，达到新市场需求的近2倍。1980—1990年，5.25英寸硬盘的容量以每年约50%的速度飞速增长。很快，5.25英寸硬盘容量的增长轨迹与当时主流的微型计算机市场的需求轨迹交汇，将8英寸硬盘的制造商淘汰出局。

与此前8英寸硬盘颠覆式创新的情形如出一辙，率先生产5.25英寸硬盘的企业也是新兴企业；在位企业推出同类型产品的时间平均落后2年。到了1985年，只有一半的8英寸硬盘生产商推出了5.25英寸硬盘产品，剩下的一半则彻底失去了同台竞技的机会。

历史总是惊人的相似，8英寸硬盘制造商颠覆了14英寸硬盘制造商，没过多久，自己却被5.25英寸硬盘制造商淘汰出局。原因何在？是管理水平下降，还是技术进步不足？两者皆非，这一结局看似偶然，实属历史的必然，背后暗藏着“市场选择”（客户依赖）的神奇力量。

绝大多数的在位企业都秉持“客户为王”的惯性思维，它们会将主要资源聚焦于主营业务，保持对旗舰产品的高度关注，坚持“优质客户至上”的理念，经常性地进行市场调查，力图使客户完全满意，将第一曲线做大做强，并在第一曲线的“黑洞效应”[8] 之下，忽视甚至扼杀第二曲线创新。

这就是“市场选择”的力量，甚至成为在位企业的宿命，我们希望每位创业者对此都能时刻保持警醒。客户确实是企业最宝贵的资源，但在某些时候，它也会成为企业最主要的禁锢力量。原因就在于，企业所在的价值网根本不由企业自身决定，而是取决于市场资源的配置，并受到客户手中资金的严重制约。

历史的车轮持续向前。1984年，西班牙新兴企业Rodime公司率先成功地研发出3.5英寸硬盘。希捷公司并没有对这一新型号产品充耳不闻。1985年年初，希捷公司的销售人员便向台式计算机市场的主要客户展示了尚在研制中的3.5英寸硬盘样机。不出所料，客户的反应较为冷淡，这让希捷公司的管理层直接取消了这一项目计划。

希捷公司的表现绝非个例。到1988年，在5.25英寸硬盘的主要制造商中，仅有35%推出了3.5英寸硬盘，而剩下的65%，大多错过了新兴的笔记本电脑价值网。

与希捷公司形成鲜明反差的是昆腾公司。1984年，昆腾公司的几名员工敏锐地察觉到3.5英寸硬盘和笔记本电脑市场的无穷潜力。这几名员工决定离开昆腾公司，创立一家新公司来验证他们的判断。

昆腾公司并没有就此放手让他们离开，而是决定出资为这些员工成立一家分公司，并持有分公司80%的股份。这无疑是一个极为睿智的决定，到了1987年，昆腾公司主打的8英寸和5.25英寸硬盘在市场上已基本销声匿迹，于是它收购了分公司剩余的20%股份，重组为一家3.5英寸硬盘制造商，后来还成功地完成了从3.5英寸硬盘过渡到2.5英寸硬盘的连续性创新。到1994年，新昆腾公司成了世界上销量最大的硬盘制造商。

从硬盘行业的案例中，我们发现了一个十分诡异的企业与客户“同生共死”的价值网之谜（见图5-2）——14英寸硬盘制造商与大型计算机同生共死，8英寸硬盘制造商与微型计算机同生共死，5.25英寸硬盘制造商与台式计算机同生共死……我们鲜少见过同生共死的爱情，但在价值网里，企业与客户同生共死的现象比比皆是。

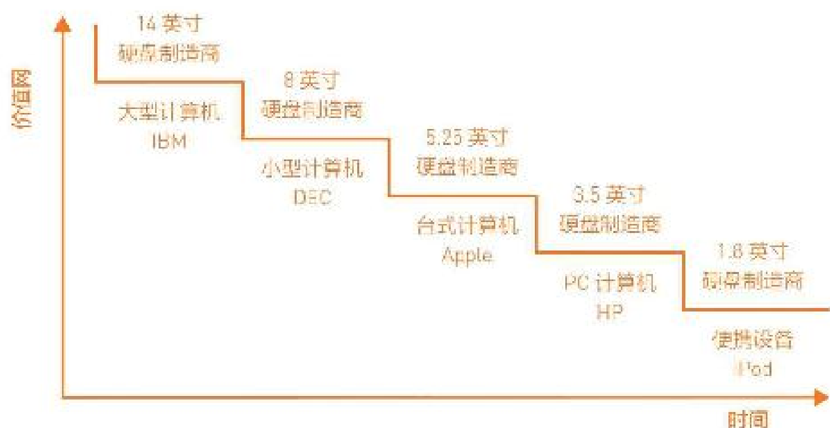


图5-2 诡异的价值网之谜：与客户同生共死

这是一个发人深省的商业故事，如同米缸里的老鼠在装满米的米缸里吃喝玩乐，随着米越吃越少，直到有一天老鼠再也跳不出米缸，只好继续生活在米缸中。最后，老鼠突然发现米缸里一粒米都没有了，只能活活地饿死在缸里，这是一个极好的隐喻（见图5-3）。

有时候让客户满意就像一个巨大的陷阱，企业被牢牢禁锢，无法自拔。一旦客户的情况发生巨大的变化，企业只能无奈地与其共赴死地。假如你的企业30%的订单来自一家大客户，客户发展顺风顺水时自然合作愉快，如果客户遭遇较大的危机，就会产生极为严重的连锁反应，那么你的企业很有可能成为米缸里的老鼠。就个人而言，我们是不是也活在某一个米缸里而浑然不觉呢？

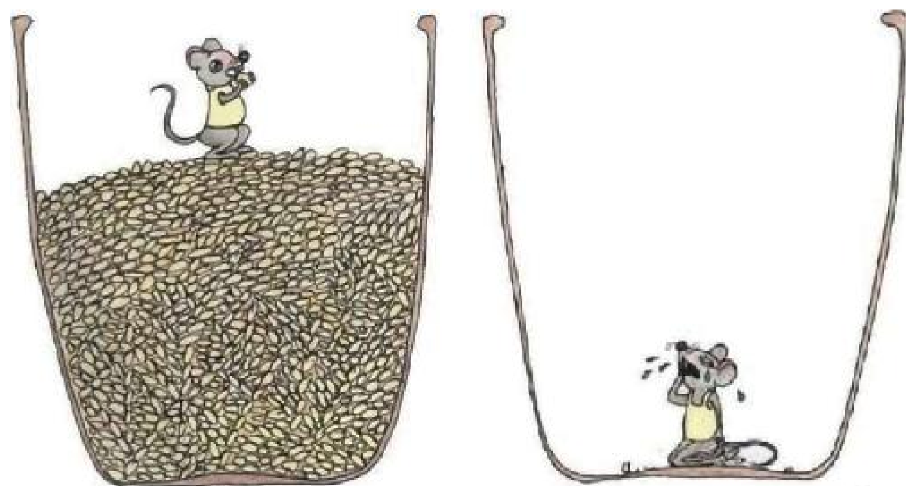


图5-3 米缸里的老鼠

新锐历史学家尤瓦尔·赫拉利在《人类简史：从动物到上帝》一书中，记录了这样的故事。

从进化的角度来看，小麦是地球上最成功的植物。小麦的秘诀就在于操纵智人，为其所用。从种植小麦开始，人类从早到晚只忙这件事就已经焦头烂额。小麦不喜欢石头，人类就只能把田地里的石头捡干净搬出去，让自己腰酸背痛；小麦不喜欢与其他植物分享水和养分，人类就要除草；小麦渴了，人类就要为它浇灌；而人类的身体适合爬果树、追瞪羚，并不适应田间劳作，因此在人类的身上出现了腰椎间盘突出、关节炎和疝气等疾病。

为了收割自己辛勤耕种的小麦，人类必须驻扎下来，从而形成村落，随之人口迅速增长，更加依赖小麦这种食物。从此，人类再也离不开小麦，再也不可能从农业生活退回到采集生活。与其说人类征服了小麦，不如说小麦奴役了人类。

将尤瓦尔·赫拉利的观点套用在商业领域，便能得出一个结论：“与其说我们拥有客户，不如说我们被客户拥有。”企业拥有何种价值网，通常取决于核心客户。在通常的商业规则下，企业绝难从价值网中逃脱。由此，克里斯坦森给出了一个听起来并不令人愉快的结论：“真正决定企业未来发展方向的是价值网，而非管理者。管理者只不过扮演了一个象征性的角色而已。”

难以破除的增长魔咒

在理解了客户依赖之后，我们来看第二个形成组织心智的原因：增长魔咒。“西方经济学之父”亚当·斯密（Adam Smith）将企业视为等价于“理性人”的组织，而追逐利润是企业的根本，因此“企业的天职是利润最大化”“企业是关于收入和利润的游戏”这种观点，在西方经济理论中有着根深蒂固的地位。[9]

时至今日，这一观点发生了戏剧性的变化。越来越多的上市公司将关注的焦点从企业的收入和利润转向资本的回报。相对于商品市场的表现，它们更加看重自己在资本市场的表现，看重在财务报表或K线图中或红或绿的数字，也就是企业的增长情况。企业的估值不再与企业创造的价值相关，而是与未来的增长水平紧密相连，就像小狗脖子上的绳索一样，企业被勒得喘不过气。

更可怕的是，仅有增长还远远不够，资本市场对“超预期的增长”更加敏感，如果增长低于预期水平，资本市场照样会“用脚投票”[10]。这是一个虚幻的故事，企业经营变成了超预期增长的游戏。然而，在上市的企业中，只有10%的企业能够维持良好的增长势头，只有2%的企业长期绩效超过市场绩效。企业若只完成一个关于增长的游戏，那么将会遭遇巨大的窘境。

正如克里斯坦森所言：“企业增长率必须超越社会舆论对其预测的数值，才能使其股价大幅上扬。这是一个沉重的、无法摆脱的负担，这个重担压在了每一个执着于追求股东价值的企业高管头上。”

通用汽车的CEO里克·瓦格纳（Rick Wagoner）曾有一句名言：“财务分析告诉我，早点推出一款烂车胜过晚些推出一款好车。”作为通用公司的CEO，瓦格纳为何说出如此短视的话？原因便在于资本价值网的挟持。

我在斯坦福大学听过Neflix公司创始人里德·哈斯廷斯的一堂课。在他看来，“今天美国大公司的一大通病，就是职业经理人的任期太短，而回报与股市息息相关，这便让他们更加关注财务数据，而非产品和创新”。

这就是大企业无法进入小市场的原因所在。在位企业往往无法进入新兴的边缘市场，因为新兴市场的体量太小，无法解决在位企业的增长

需求。试想，一家年收入4000万元的企业，只需要增加800 万元的收入就能够实现20%的增长，而对一家年收入40亿元的在位企业而言，要想实现同样的增长水平，则必须增加8亿元的收入，这远不是新兴市场能够提供的。因此，便出现了克里斯坦森笔下“回不去的低端市场”现象。

当企业不断发展壮大时，它们也基本丧失了进入小型新兴市场的能力。而所有的破坏性创新机会，一开始都是小市场。慢慢成长，突然有一天指数级加速，你将再也追赶不上。你最渴望的东西，往往也是最制约你的东西。成于增长，亡于增长。

虽然企业都在极力追寻未来的增长空间，但是你最渴望的往往也是最制约你的，增长也会牢牢地禁锢着企业。在管理层面，哈佛商学院教授、被誉为“颠覆创新之父”的克莱顿·克里斯坦森提出过一个概念——增长魔咒。

克里斯坦森曾在《创新者的解答》一书中给出这样的论断：每10家企业中，大约只有1家能够维持良好的增长势头。著名战略报告《失速点》[11]（*Stall Points* ）也指出：“1955—1995年，在172家世界500强企业里只有5%产生了超过通货膨胀率的增长。而一旦企业到达失速点，只有4%的企业能够重启增长引擎。”

以上两组数字指向了同一个结论——增长十分重要，但要保持持续增长则会难上加难，这就是困扰无数企业的“增长魔咒”。如果你对此仍持怀疑态度，不妨看看福斯特在他的另一本著作《创造性破坏》中给出的两组数据。

1917年，美国的《福布斯》（*Forbes* ）杂志第一次提出了百强企业的说法，到1987年恰好过去了70年。在第一批的100家企业中，有61家已经销声匿迹，只剩下18家还留在百强名单中，包括通用电气、柯达、杜邦、福特汽车、宝洁等世界知名企业。

理查德·福斯特统计了这些企业70年来的年均复合增长率，结果令人震惊。大多数企业的投资回报率居然比整个市场的企业平均投资回报率还低，只有通用电气和柯达两家企业高于平均值（见图5-4），占到首批百强企业的2%。当然，后面的故事大家都知道，硕果仅存的这两家企业也都倒在了时光的长河中。

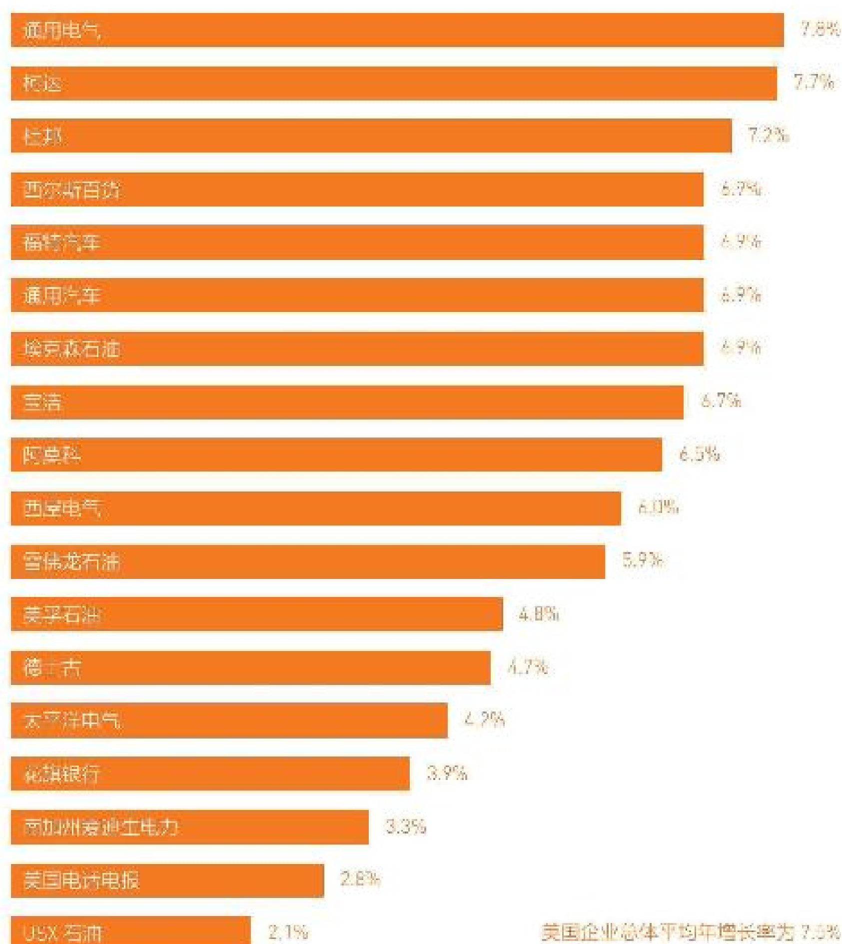


图5-4 1917—1987年市场资本化复合年增长率

为了增强结论的客观性，福斯特又提供了另一组数据：于1957年组成标准普尔500指数的最初500家企业，在40年后的1997年，只剩下了74家，其中，只有12家企业的长期表现超过了标准普尔指数本身，占最初500家企业的2.4%。

这些所谓基业长青的企业，一向都被视为美国经济的支柱。然而，能够跑赢大盘的仅有2%左右，少之又少，或称其为“大而不倒”更为恰当。福斯特在得出这一结论之后，留下了这样一句评价：“就长期绩效而言，市场整体表现总是超越‘长青企业’。麦肯锡的研究表明，永远超越市场表现的黄金企业，基本上是海市蜃楼、神话传说。”

建立独立小机构

当我们理解了组织心智的力量，在面临非连续性时，企业应该如何应对组织心智的窘境？

我认为创业家有两个职责：第一，让现有的核心业务曲线发展到极致；第二，带领新组织开辟新的价值网曲线，即“守正”和“出奇”。

“守正”指的是要对第一曲线进行管理，让现有核心业务曲线发展到极致，推迟“极限点”可能出现的时间，即任何一个产品或业务都有它的生命周期，一旦开始生长，它将沿着自己的生命曲线尽力地生长，尽其天年而不中道夭折。从现实来讲，如果你有一个稳定的第一曲线，有现金流、流量池、好口碑，这是好事情，不要去折腾它。与此同时，既不要把第一曲线转型到第二曲线，也不要把第二曲线合并进第一曲线。

“出奇”则是指企业在对待第二曲线创新时，一定要积极进取，带领新组织开辟新的价值网曲线，通过对第二曲线的扶持，为企业赢得全新的增长空间。克里斯坦森认为，一个成熟的机构总是希望在保持主流市场的竞争力的同时，全方位地开发破坏性技术。事实上，有充分的证据证明，这基本上是一条死胡同。当你的主要目光在第一条曲线之上时，在第一曲线上根本无法长出有力量的第二曲线，除非企业成立两个彼此独立的机构（从属于不同的价值网）来吸引不同的目标客户。原因很简单，克里斯坦森说过：“你无法颠覆你自己（You cannot disrupt yourself）。”

需要说明的是，所谓“独立”，是指颠覆式创新组织要与现有组织相区隔，拥有独立的成本结构、销售渠道、决策标准、组织文化和心智模式，并不一定要在不同的地点办公，也不一定是独立的股权公司。最重要的一点是，原有组织中的项目不能与新项目争夺资源。

与此同时，新业务刚出来时，成本结构和市场规模都比较小，需要给新业务足够的时间、空间去成长，所以，还要设立成本结构和市场规模相适应的小型机构，以此应对看起来很小的破坏性机遇，也就是以独立小机构来应对看起来很小的新机遇。

建立独立小机构的道理听起来很简单，执行起来却非常困难。如果仅是设立独立小机构，让内部员工组成的小团队去尝试，即使尝试完成了，也很难获得成功。探索新的方向时，创始人和CEO一定要特别关注

独立小机构，因为只有它们才能承担得起相应的风险。

克里斯坦森在《创新者的窘境》中说："我们还从来没有发现有哪一家企业能够在没有CEO参与的情况下，成功地应对颠覆其主流价值观的变革……如果CEO仅仅把成立分支机构视为一种摆脱颠覆式创新威胁的工具，那么几乎可以肯定地说，等待他们的将是失败的命运。"

这一结论在《创新者的解答》一书中并未改变，克里斯坦森写道："在颠覆式创新的管理流程凝聚之前，高管的亲自监管是颠覆性业务获得成功所需的最重要资源之一……感受到面对情况的变化并及时做出反应，这个角色只有CEO才能演好……我们最令人深省的发现之一是，在众多的公司中，那些成功地捕捉到随后的几波浪潮并在行业中成为领头羊的幸运儿，在管理颠覆性业务时，绝大多数仍由企业的创始人操刀，只有少数公司由职业经理人完成。"

我们也看到很多的案例都是这样发生的（建立独立小机构），比如腾讯的微信业务部门并没有设在深圳，而是设在广州，阿里巴巴的淘宝网也是在原来B端的业务之外设立的单独机构，搜狐的搜狗和新浪的微博等皆是如此。

接下来，我们重点讲一下亚马逊是如何用独立小团队进军电子书市场的。

亚马逊进军电子书市场

纸质书在几千年前也是一种高科技产品。几千年后的今天，能否将这项高科技再向前推进一步，是贝索斯一直思索的问题，而数字化阅读正是他找到的答案。接下来考验贝索斯的则是谁来做和如何做，这是亚马逊面临的关键选择。

在《一网打尽：贝索斯与亚马逊时代》中，布拉德·斯通写下了这样一段话："那时，贝索斯和高管们正在激烈地讨论一本书——《创新者的窘境》，这本书大大影响了亚马逊公司的战略。克里斯坦森指出，大公司的失败并不是因为它们想避免颠覆式的变化，而是因为它们不愿意接受大有前途的新市场——新市场可能会破坏它们的传统业务，而且可能无法满足它们短期增长的需求。例如，西尔斯[12]未能成功地从百货商店转换为折扣零售商，IBM没有及时地把大型机转变为小型机。"

在《创新者的窘境》的影响下，贝索斯坚定了自己打造数字化阅读品牌的决心。他对此寄予厚望，将这项业务命名为"Kindle"（点燃），希望以此点燃大众的阅读热情。贝索斯选中的项目带头人是史蒂夫·凯赛尔（Steve Kessel）。凯赛尔是亚马逊10位高管之一，他是一位极富远见的元老级人物，自1999 年起就与贝索斯进行密切的合作，他当时主管亚马逊的线上图书业务。凯赛尔同样对新业务Kindle抱有极大的热情，但他觉得这项业务开始时并不会占用自己太多的时间和精力，反倒可以从传统图书业务中借力，完全可以兼顾。

然而，贝索斯并不这样认为。他从《创新者的窘境》中吸取了教训，坚持认为凯赛尔无法同时管理纸质媒体和数字媒体两个基因完全不同的业务，并对凯赛尔说："你未来的工作就是干掉你现在的生意，你的目标是让所有卖纸质书的人都失业。"大家要牢牢记住这句话，在做出关键决策时，它一定会给你带来巨大的力量。凯赛尔在克里斯坦森理论的指导下，开始组建Kindle项目团队。

2004年，贝索斯解除了凯赛尔在亚马逊线上图书部门的管理职务，让他在加利福尼亚州的硅谷建立了一个子公司，远离亚马逊位于西雅图的总部，并从硬件部门中抽调精兵强将，重新组织了一个团队，命名为"Amazon Lab 126"（亚马逊硬件设备实验室）。

"Amazon Lab 126"和Kindle项目，不但在资源、团队、地理位置等

方面都与亚马逊原有的组织相隔离，甚至连项目本身都处于严格保密之中。在2006年的一次亚马逊全体员工大会上，有位员工站起来问贝索斯：“您能告诉我们‘Amazon Lab 126’是什么吗？”贝索斯粗略地回答道：“它是加利福尼亚北部的一个研发中心，请继续下一个问题。”

这就是Kindle诞生的故事，如今的Kindle已自成生态，成功地孵化出电子书这个商业领域的新物种，改变了全球数以亿计读者的阅读习惯。在大多数公司里，如果用原有的“老臣”去做新业务，失败的可能性会非常大。大部分企业只是简单重复固有流程而已，不具备创新能力，又缺乏创新训练的人才，很难主导创新业务。因此，你必须找到那些具备创新能力、拥有专业技能并且具有创业精神的人来做新业务，这一点非常重要。

想想我们自己和自己所在的公司，有没有可能被隐含的组织心智禁锢？我相信一定有。但只要我们敢于直面它，把无意识的集体信念有意识化，就能从禁锢中走出来。

物理学家马克斯·普朗克（Max Planck）有句名言：“科学随着每一次（某个老科学家）的葬礼而进步一点。”我们把这句话转换到商业界：商业上的每一次进步都伴随着某巨头的葬礼。

接下来我讲一个前几年的案例，我非常尊重这家公司，但这家公司是典型的组织心智案例，它就是曾经全球最大的个人计算机（PC）制造商——联想。

联想是中国最早一批进入PC领域的企业，被称为中国的民族企业，也有过辉煌的历史，但在过去很长的时间里，联想的发展一直起起伏伏，不尽如人意（见图5-5）。



图5-5 联想的发展历程

回顾联想的历程，2009年是联想发展的一个重要分界线，当时联想的发展跌入谷底，但也成功触底反弹，迎来了久违的一波持续增长。在2015年5月15日，联想的股价到达历史最高点，但辉煌过后又是持续的走低。2016年，联想股价一年跌掉了60%。2018年股价的下行依然继续，联想市值甚至一度缩水83%。同年5月4日，联想被香港恒生指数剔除，当年外媒在报道中称，联想是全球最差的科技股。

从民族英雄企业到逐渐湮灭在互联网浪潮中，联想究竟遭遇了什么？接下来，我们就从价值网的角度分析一下联想的发展困局。

1. 第一曲线PC遭遇极限点

首先联想发展的第一曲线是PC，如图5-6所示，这是联想全球PC历年的出货量数据，在2011年，联想的出货量到达最高点，紧接着一路下滑。之所以会出现这种情况，原因很简单，智能手机的问世改变了人们的网络使用习惯，直接导致了2012—2017年全球PC出货量连续六年下跌。从这个角度来说，2011年实际上就是全球PC出货量的极限点。

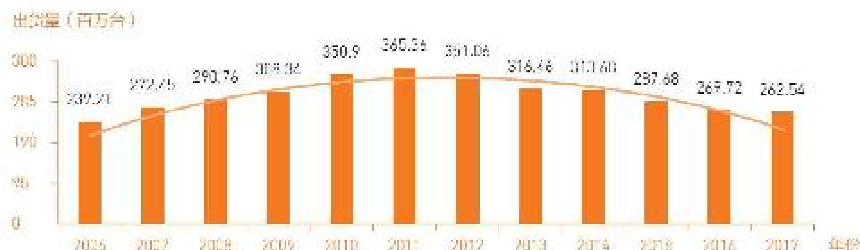


图5-6 全球PC行业出货量变化示意图（2006—2017年）

但是，在PC行业整体衰落的环境之下，联想却实现了持续增长，2013年销量超过惠普，成为全球PC市场的霸主，占据世界16.7%的市场份额。极限点的到来虽然会迟到，但从不失约，2014年联想自己也走到了PC业务的极限点。从2015年开始，联想PC出货量逐年下降，2017年被惠普反超。

同时遭遇行业极限点和企业极限点，这个时候任何企业的领导者都无力回天。虽然联想的PC业务遭遇了不可逆转的困境，但联想始终被股市看好（见图5-7）。因为在当时，联想的第二曲线已经展现出崛起的潜力，而这个第二曲线就是打败了PC的智能手机。



图5-7 联想PC历年出货量与市值变化（2006—2017年）

2. 第二曲线手机困于组织心智

了解联想的人应该都知道，早在2009年，联想就已经进军智能手机业务，到2013年联想手机在中国手机市场占有率排在第二位，仅次于三星，是国产手机里当之无愧的第一名。2014年，联想耗资29亿美元收购了摩托罗拉手机。联想在手机领域的气势如虹，也成功地影响了投资者，2011年联想手机全球出货量370万台，2012年达到2815万台，2013年达到6646万台，而到了2014年已经达到9270万台，所以2009—2015年，联想的市值不断攀升（见图5-8）。



图5-8 联想手机板块历年出货量和市值变化高度吻合（2011—2017年）

虽然联想的财务数据非常喜人，但我们一定要看财务数字背后决定性的能力指标。在显性财务指标的利好之下，隐藏着隐性能力指标的不足。联想手机的崛起并不是依靠产品自身，而是依赖渠道，也就是所谓的运营商定制机。

众所周知，在进入移动互联网时代之后，运营商的主要利益来自用户使用的数据流量。但2011年，中国移动虽然拥有7亿用户，其中3G用户只有7900万。为了获取更多的收益，当时的中国移动最大的发展需求就是扩展更多的3G用户。由于对用户规模化的渴求，运营商非常重视3G手机的市场占有率。三大运营商为了发展3G用户，通过补贴方式定制了大量低价智能手机，运营商要求什么，手机厂商就生产什么，并形成了“中华酷联”[13]的手机格局，而联想就是中国移动和中国联通主要的合作企业。

2012财年，联想手机的出货量增长1070%，市场份额由2011年的第十名一跃成为第二名，仅次于三星。此时联想手机已经成为中国移动和中国联通的最大供应商。2013年的元旦和春节，中国移动投入巨资补贴，强势推广移动主导的TD信号3G网络，以扩充市场份额，一下子把联想的低端手机卖断货。2013年，联想70%的手机出货量来自运营商渠道。

在运营商庞大的用户基数下，联想手机的销量在短时间内得到了快速提升，但其兴也勃焉，其亡也忽焉。运营商定制手机，本身就是企业与客户价值网的绑定。在这种情况下，联想手机虽然价格优惠，但质量

相对一般，一旦运营商经营模式出现变化，联想也会受到影响。

果不其然，2014年运营商政策改变，不再为合作企业提供大量补贴，联想的手机业务遭到了致命的打击。当然，联想的管理者并没有轻易放弃，他们也在不断地寻求提升手机产品在开放渠道销售比例的方法。

但是，在这个过程中，联想又做出了一个错误的决策，将手机业务和PC业务组合在一起，也就是说将第二曲线合并到了第一曲线。这是一个非常糟糕的举措，原本要变革的对象成为变革的执行者，这种组织结构的调整自然不会发挥任何效果。

结果，联想手机业务不但没有摆脱对客户的依赖，反而进一步提升了运营商渠道的销售比例。当时的联想，已经深陷客户价值网不能自拔（见图5-9）。结果运营商渠道销售占比从2012年的50%上升到2015年85%。

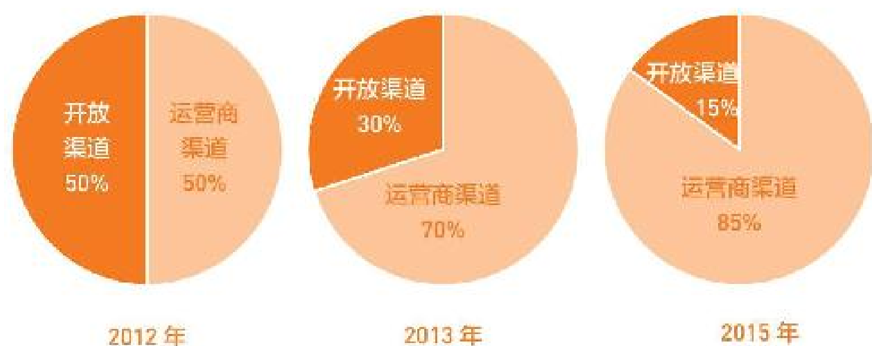


图5-9 联想手机出货渠道的变化

2017年，联想移动业务仅占集团整体业务的16%，反观PC业务，依然占据联想营业收入的70%和100%的利润。也就是说，截至2017年，联想仍然是一家PC企业，曾经对智能手机这条第二曲线发展的探索宣告失败，企业又重新回归了第一曲线（见图5-10）。



图5-10 联想四大板块业务在全年营业收入中的占比情况（2017年）

资料来源：联想年报（2017年）。

无法果断放弃昨天，才是许多企业走向没落的真正原因。理查德·福斯特在《创造性破坏》中坦言，在不连续时期，除非是企业领导层有所异动，从而引进了更新、更适当的心智模式，否则原班领导者是不可能放弃现行心智模式的。

我们再一次重申，巨头企业的失败不是输给新兴的竞争对手，而是输给自己内部的既得利益和既有思维，所以作为企业管理者一定要了解价值网络和组织心智禁锢力量之大。

[1] 阿喀琉斯之踵（Achilles' Heel），原指阿喀琉斯的脚后跟，因是其身体唯一一处没有在冥河中浸泡过的地方，从而成为他唯一的弱点。阿喀琉斯是古希腊神话中的英雄，荷马史诗《伊利亚特》中的主人公。在特洛伊战争中，阿喀琉斯被毒箭射中脚踝而丧命。现引申为致命的弱点，要害。

[2] 理查德·福斯特.创新：进攻者的优势[M].孙玉杰，王宇峰，韩丽华，译.北京：北京联合出版公司，2017.

[3] 2013年9月3日上午，微软宣布将以约71.7亿美元的价格收购诺基亚手机业务。

[4] 与第三章中的“价值网”概念本质相同。

[5] 尤瓦尔·赫拉利.人类简史：从动物到上帝[M].林俊宏.译，北京：中信出版社，2014.

[6] “贸”是指贸易，即做买卖，如代理、代销、经销等；“工”是指加工、生产，其形式有很多种，既可以是自己加工生产，也可以委托加工、外协加工等；“技”是指技术，即研发，包括开发新技术、新产品等。“贸工技”是指先做生意，实现一定的原始积累，求得生存，然后开发新技术、新产品并进行销售，找到新的利润增长点。

[7] 1英寸≈0.0254米。

[8] 经济学中的“黑洞效应”，是指企业的一种自我强化效应。企业的第一曲线会像黑洞一样，产生非常强的吞噬和自我复制能力，把它势力所及的大量资源吸引过去，形成一个正向加速循环的旋涡。

[9] 1947年，萨缪尔森的《经济分析基础》一书出版，他在书中首次将经济学的全部问题归纳为一个“最大化问题”。1970年，萨缪尔森在发表的题为《经济分析的最大化原则》的演讲中称“：经济学这个术语的基本含义就是利润最大化，这是这门学问的真正基础。”

[10] 所谓“用脚投票”，原指资本、人才、技术等资源自发地流向能够提供更加优越的公共服务的区域，现被广泛用于诸多领域。

[11] 企业战略委员会在1988年发表于WashingtonDC:Corporate Strategy Brard。

[12] 西尔斯·罗巴克公司的简称，成立于1886年，曾是世界最大的私人零售企业，2005年被凯马特公司并购。

[13] 当时中国内地的四家主流智能手机厂商，包括中兴、华为、酷派和联想。

第六章 第二曲线：跨越极限点，引领破局增长

与传统认知不同，市场的秘密是用创新企业破坏老旧企业，因为创造性破坏越激烈，整体的回报率反而越高。类似的道理，企业也只有像市场“破坏”过气企业那样去“破坏”自己的过气业务和过气产品，完成从第一曲线向第二曲线的转换，才有可能让基业长青。

在讲解第二曲线之前，我们先要理解一个重要概念——极限点。我们在第二章中重点讲解了“破局点”的概念，而与破局点同样重要的是“极限点”，也正是因为有极限点的存在，我们才不得不开启第二曲线创新。第二曲线是我们创新理论的基础，也是本书最重要的模型。

识别极限点的能力价值千金

我们知道连续性创新很重要，但是连续性创新有一个隐含假设：只要努力，就能持续增长。然而，沿着同一条S曲线的连续性创新，存在一个致命的问题——连续性创新不可能无限持续下去，无论是技术、产品、组织还是企业发展，一定会到达极限点（见图6-1）。如同爬山一定会爬到山顶，这就是极限点，而且极限点往往等于失速点。

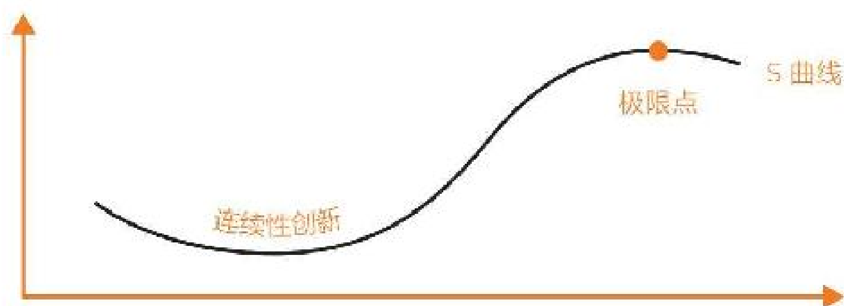


图6-1 连续性创新的“极限点”

在《技术的本质》[1] 一书中，“复杂性科学”创始人、熊彼特奖得主布莱恩·阿瑟（Brian Arthur）给出了这样的论断：“在技术发展的过程中，总会遇到极限出现的那一刻。令人沮丧的是，极限点是不可避免的。”布莱恩·阿瑟在书中提到的“限制”和“局限性”，其实就是极限点。布莱恩·阿瑟对极限点的判断令人非常沮丧、伤心，因为到达极限点是一件不可避免的事情。

麦肯锡荣休董事理查德·福斯特在《创新：进攻者的优势》一书中，同样花了大量的篇幅研究企业的极限点。他认为，如果企业处于极限点，无论多么努力，也不可能取得进步。也就是说，企业处于极限点时，即使投入再多的人力、物力和资源，产出率也会不增反降。极限点是任何S曲线都无法逃脱的宿命，我们可以延缓极限点的到来，但无法完全消除极限点。

这本书出版于1986年，那时的人们更偏向于认为技术可以解决极限点的问题。然而更糟糕的是，情况恰恰相反，随着技术水平以一日千里的速度提升，极限点出现的频率越来越快。

全球复杂性学科研究中心、圣塔菲研究所前所长杰弗里·韦斯特（Geoffrey West）在《规模》[2]一书中对此进行了研究，它把这种现象称为“创新或者范式转移周期的加速”。韦斯特认为，这一过程就好比人们不仅是在跑步机上跑步，而且会不停地跳到更快的跑步机上奔跑。

回顾历史，以蒸汽机为代表的第一次工业革命历经大约80年，以电为代表的第二次工业革命历经大约30年，而到了信息时代，几十年的时间我们从互联网、移动互联网到物联网……技术周期已经多次更迭。在过去的工业时代，技术周期较长，出现极限点的情况不太常见，而今天的技术周期越变越短，出现极限点已成为常态。

极限点的存在挑战了经典的战略理论。理查德·福斯特在《创新：进攻者的优势》中指出，经典战略理论认为企业应该“坚守本业”。企业的成功建立在一组独特的竞争技能上，而这种技能要用许多年才能积累出来。因此，企业应该始终坚持深耕自己的核心专业领域，而不要轻易地转到新的领域。所谓“核心竞争力”“核心战略”等企业惯用词，秉持的都是这一理念。

这种战略在成长性时期和连续性周期之内非常正确，确实能为企业带来较强的市场竞争力。遗憾的是，任何行业都会到达极限点，在企业逼近自己或行业的极限点时，越是坚守本业，便越容易走向末路。为了强化这一观点，福斯特给出了这样的数据：一旦遭遇非连续性，在原来的领军企业中，大概10 个中有7个要被取代。

在这个世界上，物种之间的更迭往往是由于环境发生了变化，并且这种更迭是周期性发生的事情。企业会出现兴亡衰替，也正是因为大周期的存在，其中最大的受害者就是原有的行业巨无霸、“领头羊”。

在很多人的眼中，大企业的第一死因往往是管理出了问题，要么是企业的领导者无能，要么是团队内耗严重。通过大数据研究，以及对每个个案进行总结，你会发现，当环境发生变化，大企业通常坚守原有的核心能力，反而不利于跨越非连续性，因此到达极限点以及由此导致的非连续性断层期，才是大企业的第一死因。相反，小公司跨越非连续性取得成功的概率反而会大于大公司。

诺基亚公司在功能手机时期，连续保持了14年的行业领先地位。全世界平均每6个人中，就有1个人用的是诺基亚手机，但在智能手机时代，诺基亚迅速衰落。

诺基亚由盛转衰的极限点出现在2007年，那一年恰是诺基亚最辉煌的收获之年：市值1500亿美元，当年出货量4亿部，全球市场占有率高

达40%，是整个手机历史的顶峰期。迄今为止，没有一家手机厂商能够超越诺基亚在2007 年取得的成绩。然而，世间万物盛极而衰，极限点之后便迎来无奈的下滑曲线（见图6-2）。

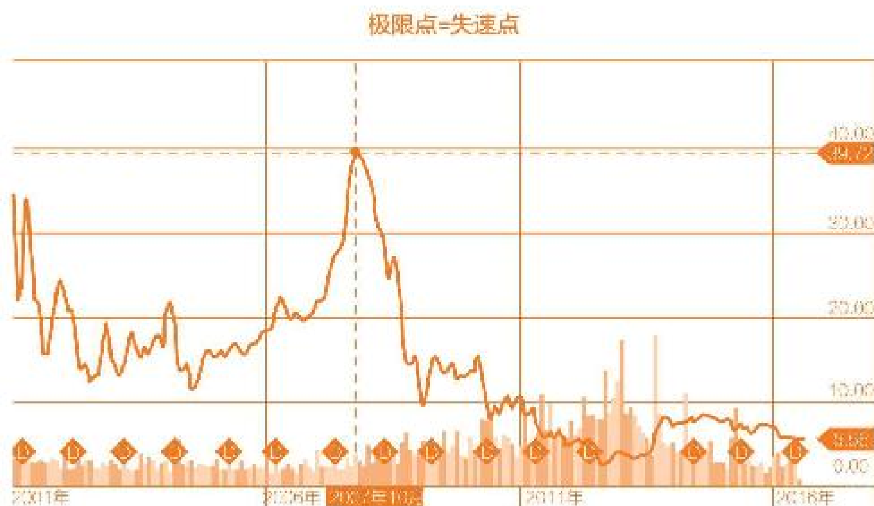


图6-2 2007年10月，诺基亚的市值达到顶峰，此后便断崖式下跌

在坚持了6年之后，诺基亚最终在2013年9月，被迫将手机业务以72亿美元的价格卖给了微软，一代手机霸主在智能手机时代彻底败下阵来，惨淡离场。诺基亚CEO约玛·奥利拉（Jorma Ollila）在同意微软收购诺基亚时感慨道：“我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。”当然，时至今日，诺基亚依靠为其他企业提供通信设备制造和解决方案，已重新站立起来，这是后话。

从极限点的角度来看，诺基亚手机的败亡实属必然——2007年，诺基亚公司到达功能手机的极限点。

在诺基亚的案例中，最令人扼腕叹息的并不是老牌手机巨头的衰落，而是当时的诺基亚其实一只脚已经踏入智能手机的领域，当时诺基亚智能手机的出货量约占全世界智能手机出货量的50%。这其实是一个非常好的转型机会，但诺基亚没有抓住它。

虽然当时诺基亚的智能手机已经占据市场的半壁江山，但是智能手机只占它全部手机出货量的11%。在内部看来，智能手机只是一个“小玩意儿”，诺基亚根本没有看到它未来的可能性。然后，诺基亚做了一个决定，将智能手机业务合并到功能手机业务中，最后直到诺基亚被卖掉，它的智能手机在其出货量的占比依然没有超过11%。

复盘回到2007年，那一年苹果公司联合创始人史蒂夫·乔布斯发布了iPhone和iOS操作系统，谷歌发布了开源的安卓操作系统。同年10月，

诺基亚手机的市值到达最高点（极限点），它也是诺基亚的失速点，此后诺基亚的市值便断崖式下跌，再也没有缓过劲来。当出现非连续性时，“第一曲线”用黑洞般的力量，将诺基亚的注意力牢牢控制在原有的功能手机市场上，扼杀了它的第二曲线。

曾任英特尔公司CEO的安迪·格鲁夫被称为硅谷有史以来最伟大的管理者。他在《只有偏执狂才能生存》一书中，留下了令人深省的一句话：“面临失速点（极限点）的时候，要想管理好企业，简直难于上青天。”

格鲁夫如何识别极限点

既然极限点如此重要，那么如何及时、有效地加以识别？截至目前，最为简洁有效的识别标准是“单一要素十倍速变坏”。如果企业至关重要的某个单一要素出现了十倍速变坏的迹象，这就是企业即将到达极限点的一个信号。下面以英特尔公司从存储器到CPU业务的转换为例，与大家分享格鲁夫识别极限点的商业智慧。

20世纪60年代末，存储器占计算机成本的60%，利润十分丰厚。因此，英特尔公司创业之初，做的就是存储器的生意。作为存储器的发明者，英特尔公司在1969年的市场占有率高达100%，几乎没给它的竞争对手留下立足之地。

然而好景不长，在20世纪70年代初，日本以举国之力进军存储器市场，通过国家拨款的形式资助了6家存储器企业。经过10年左右的高速发展，日本企业在存储器的技术层面彻底赶超美国企业。

1980年，美国企业生产的最好的存储器产品的次品率，竟然比日本企业生产的最差产品的次品率高出5倍左右。1981年，日本企业推出了革命性的64 K芯片，并以低成本和高可靠性迅速占领美国市场。这使英特尔公司的单个存储器的价格，在一年之内就从28美元跌至6美元，其市场占有率也急剧下降(见图6-3)。

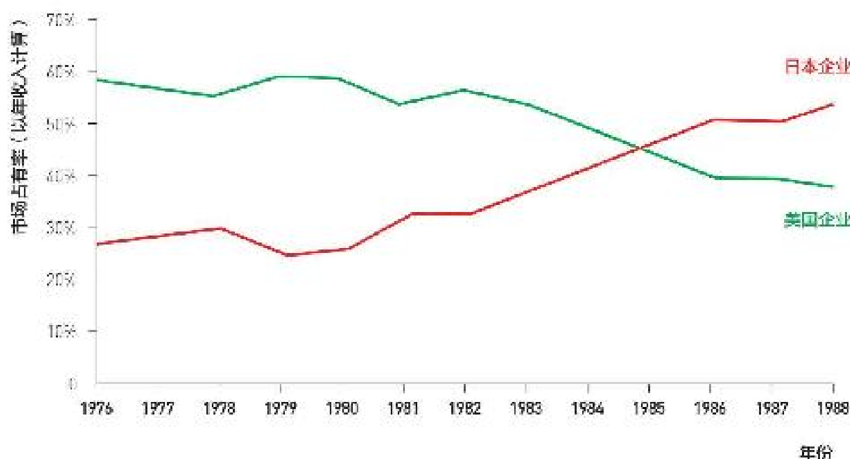


图6-3 全球存储器市场占有率变化示意图

我们从图6-3中可以看出，1981年之后，美国企业和日本企业的存储器的市场占有率，呈现明显的反向发展态势，日本企业的市场占有率不断上升，而美国企业的恰好相反。1984年，两线相交产生了美国存储

器行业的极限点，英特尔公司也无法置身事外。1985年，英特尔公司的主营业务收入连续6个季度下滑，利润从上一年度的1.98亿美元，惨跌到200万美元。

1985年，英特尔进入发展过程中的至暗时刻，面对日本企业的强势来袭，英特尔有两种选择：一种是继续坚持；另一种是另谋出路。在这种两难的境地下，安迪·格鲁夫问出了企业管理学史上最经典的问题。时任英特尔CEO的格鲁夫向创始人之一的摩尔提出了这样一个问题："如果我们下台了，公司再任命一个新CEO，你觉得他会怎么办？"摩尔回答说："他会放弃存储器业务。"格鲁夫说："那我们自己为什么不这么做呢？"

此言既出，摩尔鼓励格鲁夫不妨尝试一下。格鲁夫就此决定，放弃英特尔公司做了十几年的存储器业务，转战中央处理器（central processing unit，CPU）领域。

改变一家企业的主营业务方向谈何容易，中间牵涉太多人的既得利益。举一个简单的例子，数码相机由胶卷巨头柯达公司首先发明，但因为公司多年以来的主营业务一直是胶卷，以至于到了生死关头，柯达公司的高层也始终不能下定决心转换到第二曲线。幸运的是，自诩为"偏执狂"的格鲁夫不顾其他人的反对，开始了壮士断腕式的变革。

格鲁夫在宣布公司转型之后，带领管理层所有成员从英特尔的办公大楼中走出，又重新走了回来。通过这样一个象征性的仪式，格鲁夫向世人宣告了英特尔公司的重生。随后，格鲁夫彻底叫停了存储器业务，裁掉了相关团队中的7200多人，占总员工人数的1/3左右，率领公司剩下的员工全面转战CPU领域。

1984年之前，在众人的印象中，英特尔就等于存储器。通过在到达极限点之后的妥善应对，格鲁夫将英特尔从破产的边缘拯救了回来，成功地完成了企业再造。到1992 年之后，英特尔变为处理器的代名词，成为CPU行业中当仁不让的领导者。

在到达极限点后进行转型，必然意味着痛苦和残酷。对此，格鲁夫深有感触："作为能够判断失败临界点（极限点）的最高层管理者，自己最重要的作用是要发现全面失败即将开始的那个最大增长速度。"

为了避免重蹈覆辙，格鲁夫对英特尔公司在1970—1985年这段时间的相关数据进行了周密而细致的复盘，他发现，要想在失败临界点（极限点）出现后采取正确的措施以变应变，几乎是一件不可能完成的事情。什么时间才是进行战略转型动作的黄金时刻？格鲁夫认为，就是现有战略依然有效，企业业绩仍在上升，客户和互补企业仍在交口称赞，然而雷达屏幕上却已经出现了值得注意的闪光点的时刻。

在这里，大家要特别注意两类曲线：一类是以财务指标为代表的"显曲线"；另一类是以单一要素（如技术、市场、组织和产品等）为代表

的“隐曲线”。对存储器而言，技术是关键的单一要素，当日本企业生产的存储器的性价比已经是美国企业生产的存储器的10倍时，美国存储器生产企业的极限点随之到来。如果格鲁夫在1980 年就注意到“蹑着猫足而至”的隐曲线极限点，及时采取应对措施，或许英特尔公司的至暗时刻就不会出现。

大家需要注意的是，隐曲线会先于财务曲线到达极限点。如果企业仅关注财务曲线，其应对措施往往会出现明显的滞后。一旦财务曲线到达极限点，便意味着技术、市场、组织和产品等要素已经处于崩溃的边缘，此时企业再想变革，早已回天乏术。正如格鲁夫所说：“当变化出现后，从前的管理手段无一奏效，我们失去了对企业的控制，而且不知道如何重新控制它。”这就是不入流的CEO总是不停地看企业的财务报表，而顶级CEO对此并不在意的原因。

在隐曲线中，当某个单一要素发生十倍速变坏时，就是企业到达极限点的前兆。企业管理者即使要看财务指标，也不要看绝对值，而要看增长速度。当增速放缓时，可能预示着极限点的到来。正因为如此，福斯特才有了这样的感慨：“对一个公司的CEO来说，识别极限点的能力价值千金。”

关于极限点的论述可能会让很多管理者不太舒服，我们通常认为高管应该鼓舞员工士气，面对极限点，要有亮剑精神、坚忍不拔、扭转乾坤，但面对极限点，与其把资源、能力投入到一件难于上青天的事情，不如在既有的创新中选择一条新路。有时候敢于承认失败，是内心巨大自信的表现，所以，敢于承认失败的格鲁夫，被称为硅谷最伟大的管理者。

市场的创造性破坏

既然保持增长是CEO的第一任务，但是企业一定会遭遇增长极限点，那么我们应该如何应对这一宿命，重启增长引擎？

福斯特在《创造性破坏》一书中，将增长划分为不同性质的两类——企业级增长和市场级增长。福斯特通过研究发现，那些被视为经济增长支柱的所谓基业长青的企业，98%都会被市场远远地甩在后面，市场的长期整体增长，总是超越这些企业级增长，成为最后的赢家。

由此，福斯特抛出了一个很有意思的问题："难道'无知'的资本市场会比这些著名商学院培养出来的企业管理者更'聪明'吗？"为什么市场的整体增长速度会高于个体，甚至高于最优秀的个体？寻找这个问题的答案或许能够给我们带来一些启示。

市场级超过企业级的增长由何而来？西方经济学之父亚当·斯密在其巨著《国富论》[3]中，给出了一个对后世影响深远的答案——看不见的手[4]。换言之，市场其实是"无知"的，没有人刻意地对其进行管控。之所以会产生"市场级增长"，根源是那双"看不见的手"在起作用。市场级增长的秘密就是用创新企业去破坏老旧企业，有效的资本市场会毫不留情地把老旧过时的一切淘汰出局。正是新旧企业之间的非连续性，才成就了市场整体的成功。

同样，通过大量的数据研究和理论分析，福斯特也得出了类似的结论："市场增长速度超过个体企业增长速度的原因在于，市场基于非连续性的破坏性思维，企业则基于连续性的保护性思维。"市场和企业两种完全不同的底层思维模式带来了两种截然不同的增长方式。

在此基础上，福斯特继续进行了引申："企业的基石假设是连续性，其焦点在于管理和延续；市场的基石假设是非连续性，其重点则是创新与破坏……资本市场已经反映了市场的指数，可以刺激新企业的创立，允许企业进行有效的运作。但是一旦企业失去了创造绩效的能力，资本市场便迅速且不留情面地将其淘汰出局。当那些留存下来的企业本身已经丧失了能力，根本无法达到投资者期待获得的报酬水平时，资本市场对这些绩效拙劣企业的淘汰速度比绩效杰出的企业要快得多。"

市场具有典型的破坏性思维。当某行业中龙头企业A迅猛发展时，整个市场中的资金、人才、消费者等资源将会大量向其倾斜。一旦出现

效率更高、发展势头明显超过A企业的B企业时，市场便会出现“非连续性”变化，市场中的资金、人才、消费者等资源会通过“用脚投票”的方式，向B企业聚拢（见图6-4）。

当市场通过用脚投票的方式选择了B企业之后，相对老旧的A企业便会由于可用资源的大量、快速流失，被市场毫不留情地淘汰出局。在这里，市场只做了一件事情——破坏了原有的龙头企业。

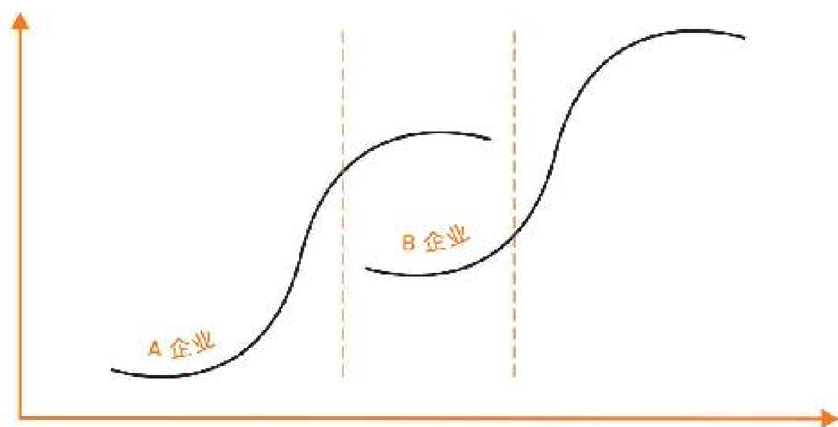


图6-4 市场的“破坏性”思维

可能在大多数人的固有观念中，只有对行业的保护，才能带来行业的持续增长。然而，理查德·福斯特通过大量的研究给出了一个完全相悖的结论——破坏就是创造。市场创造性破坏越激烈，整体的回报率反而越高。福斯特这个“创造性破坏”的概念来自熊彼特。

熊彼特在1942年撰写的《资本主义、社会主义和民主》[5]一书中，将市场的创立及淘汰的过程称为“创造性破坏”（creative destruction）。按照熊彼特的说法：“‘创造性破坏’主要不是通过价格的竞争而是依靠创新的竞争实现的。每一次大规模的创新都淘汰旧的技术和生产体系，并建立起新的生产体系。”

市场的秘密就是用创新企业去破坏老旧企业，有效的资本市场会毫不留情地将老旧过时的一切淘汰出局。正是新旧企业之间的非连续性成就了市场的整体成功。用一句话来概括就是：“想生就生，该死就死。”

大哥吃小弟效应

我们反观企业，企业是由人组成的，不可避免地会拥有人性的弱点。所有企业的创始人都希望自己的企业可以“永续经营”，所以在遭遇非连续性时，企业无法像市场一样淘汰自己。为了基业长青，企业会选择自我保护，让企业苟延残喘地继续发展。

与“无知”的市场不同，企业往往更看重情感因素，对未知风险存在天然的畏惧。尤其是在企业内部面临新旧产业之争，当主营业务与新兴业务发生冲突时，绝大多数企业会选择保护老旧的主营业务，放弃新兴业务，这便是企业的“保护性”思维。此外，当新业务刚刚起步时，从财务报表来看，它的增长曲线通常是低于主营业务的，此时作为一个合格的CEO是大力发展主营业务，还是将预算投入冒险的新业务上去？在大多数情况下，CEO往往会选择主营业务。

不同的选择势必会带来不同的增长结果。在开放的“破坏性思维”的影响下，当新旧企业的市场格局发生冲突时，“无知”的市场会毫不犹豫地将老旧企业淘汰出局，更容易呈现“开放式增长”态势；而“聪明”的企业在面对新旧业务冲突时，往往会选择保护更有感情的老旧业务，放弃充满未知风险的新兴业务，这是一种偏向“封闭”的增长结果。我将企业这种“封闭式增长”称为“大哥吃小弟效应”。

从南开大学毕业后，我进入摩托罗拉公司，从事人力资源管理工作。当时，摩托罗拉就是无线通信的代名词。1973年，摩托罗拉发明了全球第一款无线移动电话，此后在整个模拟通信时代，它几乎是世界上唯一的手机制造商和顶级无线设备提供商。在模拟手机时代，摩托罗拉占据了近100%的市场份额。

模拟手机时代是摩托罗拉公司的“第一曲线”，然而在茁壮向上的增长曲线背后，往往也预示着“极限点”即将来临，但当时的摩托罗拉公司管理层显然未能察觉。事实上，早在摩托罗拉研发模拟通信系统之时，就已经了解到数字通信将是未来的大趋势。

与诺基亚等手机厂商早早布局数字通信不同，摩托罗拉虽然在市场竞争中拥有绝对优势，却依然将主要精力放在“老大哥”——模拟手机的更新换代上。相较于兵强马壮的“老大哥”，新兴的“数字手机”只是个孱弱的“小弟”，虽然它代表未来，但并未得到摩托罗拉内部的足够重视。因为如果将资源投入“数字手机”，便意味着要将原有的基站全部更换，

这将严重影响模拟手机的销售。出于企业固有的“保护性思维”，只能牺牲“小弟”。

正是这种企业内部的“大哥吃小弟效应”，让摩托罗拉将机会拱手让给了后来的数字手机领导者诺基亚。

1993年，包括中国在内的40多个国家的手机通信技术均采用了GSM 标准，1996年，数字技术全面替代了模拟技术。此时，摩托罗拉才将自己的GSM数字电话投入市场，比其他欧洲厂商整整晚了4年。

2000年，摩托罗拉的市场份额已降至13%，诺基亚则增至31%。此后数年，摩托罗拉的市场份额一直徘徊在15%。

2008年，摩托罗拉净亏损额高达41.6亿美元，手机部门是亏损重灾区，经营性亏损高达22亿美元。

故事的结局是，2011年摩托罗拉将移动业务作价125亿美元打包卖给了谷歌。作为老旧企业的典型代表，有着83年历史的摩托罗拉至此落下帷幕，被市场无情地淘汰出局。

“大哥吃小弟效应”就像一个魔咒，困扰的绝不仅是曾经的模拟手机领导者摩托罗拉。在数字手机时代加冕为王的诺基亚，没有逃过相同的宿命。诺基亚手机的案例此前已做过详细介绍，在此不再赘述。

归根结底，“大哥吃小弟效应”产生的原因，便在于企业的“保护性思维”，这使它无法跨越自身的非连续性，呈现与市场选择完全相反的表象。

母系统与子系统

从摩托罗拉的案例中我们应该认识到一点——企业和企业的业务不能等同起来看待，业务只是企业的子系统。如果你把产品当成公司的全部，那么你就被业务禁锢了。福斯特在《进攻者的优势》中坦言，“只有攻击自己，才能成为不死鸟。”

同样，美国的投资家、学者纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）在《反脆弱》[6]里说：“只有破坏子系统，才能让母系统长存。”如果让子系统长存，结果母系统很快也会面临毁灭，如果让子系统不稳定，母系统才能稳定。企业如此，生命也是如此。

碳云智能科技的创始人王俊是混沌大学创业营4期的学员。他曾在课上说了这样一段话，完美地诠释了这个结论：“整个生物界就是这样，细胞的更替成就了个体的延续，个体的死亡成就了种群的延续，种群的灭亡成就了自然的延续。”

对于人体这个母系统而言，细胞属于子系统。人体大概有几十万亿个细胞，每天都有无数个细胞新生，也会有无数个细胞死去。有一种细胞不会自然死亡，它就是“肿瘤细胞”，即人们常说的“癌细胞”。如果肿瘤细胞不死，越长越多，最后人类只能面临死亡。正是因为有了细胞的更替，人类才能存活。

同样，对于种群而言，每一个个体都是其中的子系统。其他物种的平均寿命，大多略高于它的繁殖期。一旦失去了繁殖能力，该个体便会死亡。如果个体不死亡，这套不变的基因程序就会不断地消耗资源，减少整个群体向前发展的机会。人类是一个特例，通过日益先进的生物医疗技术，人类的寿命得以普遍延长，这对整个人类种群来说，其实未必是件好事。

当然，这个母系统也是如此，正如老子在《道德经》中所说：“天地不仁，以万物为刍狗。”天地是母系统，而万物是子系统。作为子系统，每个种群之间的更替带来了自然的延续，如果一个种群长生不死，大自然就会崩溃。只有不断地更新子系统，才能让整个大自然和谐发展。

同构到企业、行业和市场，道理也是一样的。所以，福斯特写了这样一句颇有几分悲凉意味的话：“并不是基业长青的大公司拉动了经济的增长，而是对过气大公司的破坏推动了经济的增长。”

对于这个观点，腾讯公司原副总裁、“文津图书奖”得主吴军博士也颇为认同。他说过：“再大的公司也会过气，拯救它们最好的办法，就是让它们萎缩死掉。”让过气的公司死掉，这对公司可能是件坏事，但对整个产业、地区甚至国家可能都是件好事。当我们更明白什么是母系统、子系统，就能更好地理解第二曲线创新。

第二曲线创新

第二曲线的本质是什么？企业要像市场“破坏”过气企业一样，敢于“破坏”自己的过气业务和过气产品。当过气的A产品和新兴的B产品之间遭遇非连续性时，企业要毫不犹豫地把资源投向B产品，大胆地“破坏”过气的A产品，切不可再将资源源源不断地倾注于A产品（见图6-5）。我们把这个过程称为企业的创造性自我破坏。这件事看似容易，但做起来非常难。

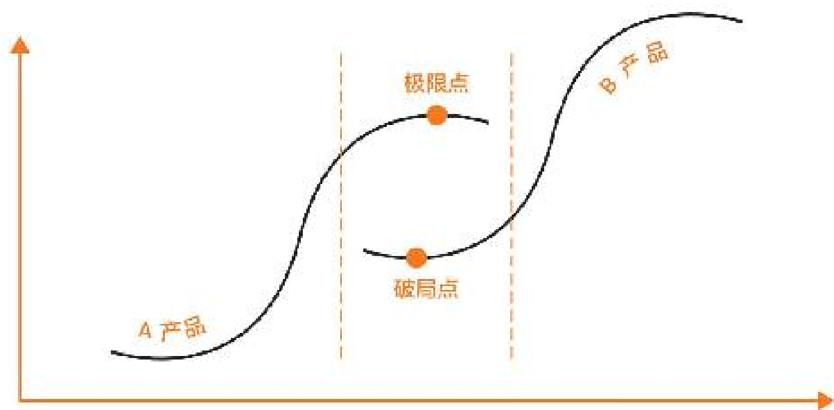


图6-5 企业内部的创造性破坏

腾讯的起家业务是PC端的QQ，到了移动互联网时代，腾讯又打造了现象级产品微信。QQ和微信同为即时通信产品，二者之间显然存在非连续性的竞争关系。没有竞争就意味着创新的死亡。腾讯如何选择呢？它做了一个伟大的决定，将大量的资源、人才、资金、注意力放到了第二曲线上，这才有了现在拥有10亿月活跃用户的微信，由此改变了大部分国民的日常沟通方式。请试想一下，如果腾讯没有微信，腾讯还有今天吗？

阿里巴巴也是如此。阿里巴巴兴起于To B业务，甚至将此块业务单拆赴香港上市。此后，阿里巴巴找到了第二曲线——To C的淘宝网。当C端市场越做越大，越做越好，与B端市场发生了较为激烈的资源竞争时，非连续性由此而生。在此情况下，马云毫不犹豫地选择了淘宝网，为此不惜将举国闻名的阿里巴巴B2B国际事业部全盘打散。请试想一下，如果阿里巴巴没有淘宝网，阿里巴巴还有今天吗？马云非常了不起，除了第二曲线，阿里巴巴还有第三曲线“支付宝”，第四曲线“阿里云”，这就是阿里巴巴成为中国互联网行业领导企业的根本原因。

顶级CEO往往是“无情之人”，越顺着人性，越无法进行创造性的自

我破坏，难以踏上第二曲线之旅。很多企业开启第一曲线或者说挖到第一桶金，常常得益于时也、运也，如果没有经历凤凰涅槃的过程，企业很难有长期的生命线。

在熊彼特看来，创新是一种“革命性”变化，只有将“马车经济”变为“火车经济”，才能带来经济的实质性增长。也就是说，在他的眼中，创新不是在同一条曲线里的渐进性改良，而是从第一曲线转换为第二条曲线。沿着同一个经济结构的增长，并不能带来经济的实质性发展，最终会导致零利润、零利息和零增长。

因此，熊彼特给出了进一步的论断：“（第二曲线）创新是经济发展的唯一因素。”而只有经历过从第一曲线向第二曲线转换的企业，才有基业长青的可能性。

第二曲线最佳启动期

回到我们本章开始讨论的问题，如何解决第一曲线极限点的问题？答案是通过第一曲线和第二曲线的转换。那么，新的问题随之而来："企业应在何时启动第二曲线？"如果启动过早，可能会影响第一曲线的正常发展；如果过晚，则会让企业丧失潜在的发展机会，被后来者颠覆。

因此，追求企业基业长青最后的关键点便在于何时启动第二曲线。对此我的建议是，开启第二曲线的最佳时期需要满足以下几个条件（见图6-6）。

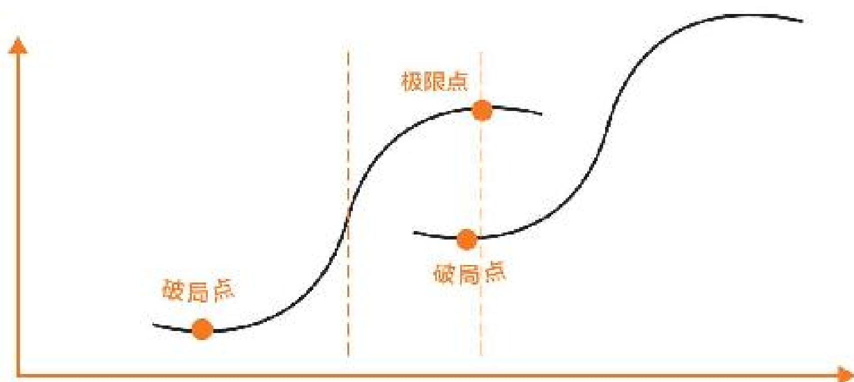


图6-6 第二曲线的最佳启动期

1. 第一曲线已过"破局点"

如果第一曲线还没有到达"破局点"，此时开启第二曲线只会低水平重复第一曲线。只有当第一曲线已经迈过"破局点"、企业出现明显的增长趋势时，才有可能产生强劲的自增长动力。事实上，启动第二曲线的前提是必须有一个扎实的第一曲线，如果第一曲线的破局点都没有过，何谈第二曲线？

2. 第一曲线还在增长，但增长加速度开始下降

当企业的第一曲线还在增长，但增长的速度已经放缓或者增长的加

速度开始下降时，企业就应该考虑启动第二曲线。

3. 不晚于第一曲线达到财务“极限点”

第二曲线开启最迟不能晚于第一曲线的财务“极限点”。原因很简单，第二曲线刚开始的时候，整体趋势是下降的，此时需要企业的投入，也就是说需要第一曲线供给第二曲线，此时第一曲线的现金流、流量池、用户等对第二曲线来说都是至关重要的。所以，一旦第一曲线迈过财务的“极限点”，便意味着企业此时无论如何自救，成功的概率都非常小。第一曲线的“黑洞效应”会让企业沿着既有的下滑路线走向末路。

切记，没有主业支撑的创新就是瞎折腾，而期待基业长青也是痴心妄想。埃森哲卓越绩效研究院全球研究总监保罗·纽恩斯（Paul Nunes）曾与埃森哲互动技术服务前首席执行官提姆·布锐恩（Tim Breene）合著了一本书，书名为《跨越S曲线：如何突破业绩增长周期》[7]，书中对“基业长青”这个词进行了全新的诠释和解读。在过去，人们往往将“基业长青”解读为固守主业，将一件事做到极致。而在保罗·纽恩斯和提姆·布锐恩看来，这种观点显然站不住脚。他们对基业长青的重新定义是企业一次又一次地跨越第二条曲线（见图6-7）。

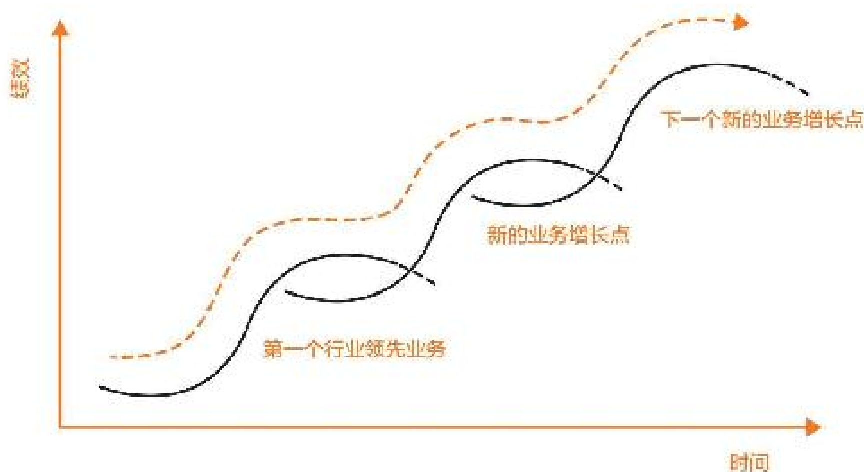


图6-7 卓越绩效企业之路

对于一直处于增长的态势之中的企业，纽恩斯和布锐恩称之为“卓越

绩效企业”。它是如何走上卓越绩效之路的？答案便在于不断攀登和跨越“S曲线”。在第一个行业领先业务步入“极限点”之前，这家企业便提前启动新的业务增长点；在第二个业务步入“极限点”之前，它又启动了下一个新的业务增长点……如此往复，生生不息。所谓基业长青不是让最初的主业永远长青，而是自我更迭出的基业长青。这便是对基业长青的最佳定义，这也是企业基业长青的必由之路。

Netflix的第二曲线创新

Netflix是一家美国的在线影片租赁提供商，成立于1997年，主要为用户提供DVD产品和相关配送服务，以及线上影视剧的观看权限。截至目前，Netflix的业务已经从美国本土扩张到了世界市场。2019年福布斯全球数字经济100强榜，Netflix排在第46名，而在2020年，Netflix又在《财富》全球最受赞赏公司榜单排名第16位。

从成立至今，Netflix的发展呈现明显的阶段性特点。1997—2007年，Netflix的主营业务是在线DVD邮寄，这10年间Netflix发展得异常迅猛，实现了非常惊人的业绩增长。2002—2006年，Netflix的下载数、收入和利润急速增长，2007年的DVD业务更是如日中天，利润高达6700万美元（见图6-8）。

然而，就在销售形势一片大好的2007年，Netflix的创始人小威尔蒙特·里德·哈斯廷斯（Wilmot Reed Hastings, Jr.）做了一个令团队无比沮丧的预测，他预测在2013年时，DVD业务将会到达极限点，届时人们将不再使用DVD机观看影片，而是会转向互联网流媒体[8]观看视频。这个预测在当时看起来很荒谬，实际上互联网技术发展的速度远比哈斯廷斯预测的要快，极限点提前3年（2010年）到来了。



图6-8 2004—2007年Netflix的经营数据

资料来源：Netflix年报（2007）。

在企业发展如日中天之时能准确预测出自己即将走向末路，这是顶级CEO对极限点的预测。那么，哈斯廷斯是依据什么做出预判的呢？其中的关键信号就是企业发展的增速下降（见表6-1）。

表6-1 2004—2007年Neflix的DVD租赁业务对比表

时间	DVD订阅数（万人）	增长率
2004年	261.0	
2005年	417.9	60%
2006年	631.6	51%
2007年	747.9	18%

如果单纯从盈利的绝对值来看，2004—2007年，Netflix依然持续盈利；但如果考虑到盈利增长的速度问题，2005年的增长率为60%，2006的增长率为51%，2007年的增长率为18%，不难看出，增长率是在持续下降的。实际上，这种趋势预示着DVD业务已经逐渐接近增长的极限点。正如前文所讲，第二曲线要在第一曲线仍在增长，但增长速度已经开始下降的时期启动。在这里，“增速下降”是一个非常重要的信号。

我们之所以把增长速度作为判断是否开启第二曲线创新的重要标准，而不是以直接的财务指标为参照，是因为财务指标具备一定的滞后性。以2009—2011年Netflix的财务数据为例（见表6-2）。2010年，Netflix公司的DVD业务订阅数达到2000万，但在2011年急剧下降。然而，如果我们只看净利润，2011年与2010年相比仍是上升的。

表6-2 2009—2011年Netflix的财务数据

时间	DVD订阅数（百万人）	净利润（亿美元）	净利润增长率
2009年	12.268	1.16	40%
2010年	20	1.60583	38%
2011年	13.93	2.26126	41%

这充分说明如果只盯着财务指标看，就会得出虚假的结果。因为财务指标存在滞后效应，上一年的收入会体现在当年数据中，当年的财务指标可能只是攫取了往年的收益而已。因此，在这里我们要牢记两种曲线：显性曲线和隐性曲线。显性曲线指的是财务指标，普通的CEO往往对此比较看重，而顶级CEO会看隐性曲线——财务指标背后的订阅数与

用户数。

当我们回过头来看Netflix的发展数据时，我们可以发现，2011年以后其DVD业务的订阅数迅猛下降，下降的速度可谓触目惊心（见图6-9）。

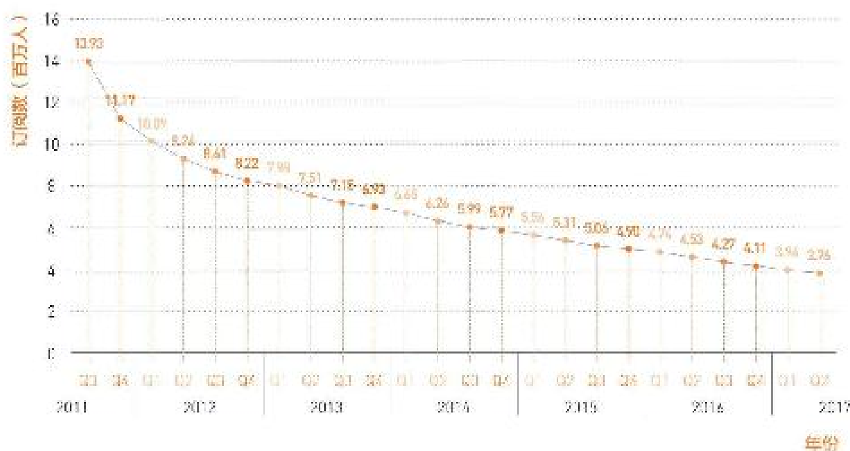


图6-9 2011—2017年Netflix的DVD业务订阅数

资料来源：Netflix官网。

我们可以想象一下，如果当时没有启动第二曲线创新，找到第二条发展路径，时至今日，Netflix这家公司可能不复存在。所以，能够在每年增长率25%的情况下，提前3年判断出极限点的到来，这是一个顶级CEO能力的体现。

2007年，在预判出极限点后，哈斯廷斯做了一个重要的决策，尽管当时DVD业务的盈利依然非常可观，但他坚持推出了第一款流媒体产品“Watch Now”，也正是这个决策让Netflix在2010年取得了转折性的胜利（见图6-10），在DVD业务达到极限点的那一年，流媒体的订阅人数超过DVD服务。

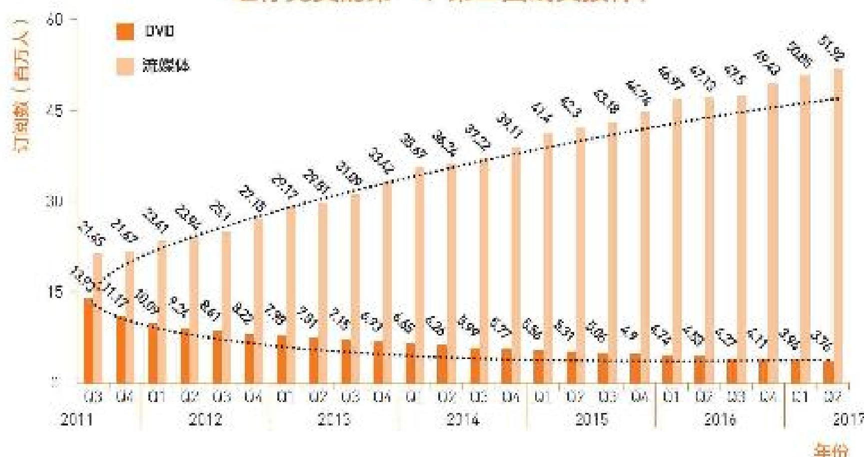


图6-10 Netflix第一曲线与第二曲线的交替

资料来源：Netflix财报。

2010年，当第一条曲线到达极限点时，第二条曲线的增长超过了第一曲线，堪称第一曲线与第二曲线的完美交替。在局外人看来，虽然哈斯廷斯不过是对企业经营的主要业务进行了阶段性的调整，但这一转变执行起来非常困难，如果哈斯廷斯不具备强大的心力，很难实现这种超前的业务转变。

2007年，Watch Now流媒体服务刚推出时，只有1000个视频内容，免费包含在Netfli x每月5.9 9美元的实体DV D订阅计划中凡是订阅用户都可以免费观看这些视频。

事实上，2007年Watch Now发布时，Netflix的经营已经陷入困境，然而哈斯廷斯不顾一切地推进流媒体计划，将2007年6700万美元利润中的4000万美元投入流媒体技术的研发。

第二曲线就这样在第一曲线订阅服务的终点站上以赠送品的形式产生了。然而，当年的流媒体技术其实非常基础，即使是传输速度最快的宽带也缺乏处理高分辨率视频的能力，这意味着流媒体总体视频质量远不如DVD，在大家的眼中这只是一个边缘产品。同时，将4000万美元投入区区几千个赠送品，市场上更没有人支持他这个疯狂的举动。

当时，人们这样评价他：“他看起来像是在押注一匹已经要输了的马。”当我看到这句话的时候，对哈斯廷斯由衷地钦佩。因为敢于承认失败需要巨大的勇气，但在唱衰的声音中，坚持自己认为正确的事情需要更大的勇气。“真理往往掌握在少数人的手中”，所以能够创造历史的

人，除了拥有杰出的洞察力和过人的能力，自信与坚持也是不可或缺的品格。

其实，哈斯廷斯的自信心也并不是无根之木，早在2001年、2004年、2006年的时候，他就已经开始了流媒体服务测试。

2001年，他投资100万美元研发Streaming；2004年，又成立独立团队White Space；2006年，开始测试免费Streaming。哈斯廷斯通过对单一要素的持续强化，逐渐把第一曲线中的赠送品成功地最大化为第二曲线。

随着流媒体业务的开展，到了2011年，Netflix同时有了两个业务——DVD业务和流媒体业务，并且这两个业务之间还存在竞争关系。DVD业务有利润，但是没未来；流媒体业务有未来，但是当时还处于严重亏损的状态。

在这里，我们可以设身处地地想一想，如果你是Netflix的CEO，你会怎么办呢？答案无外乎两种选择：其一，将两种业务合并；其二，将两个业务线分拆。我相信每个人都会有自己的选择，但当时的哈斯廷斯选择了分拆，并且他选择的分拆方式用“疯狂”二字来形容也不为过。

2011年，Netfli x宣布将流媒体业务和DV D业务拆分为两个同的订阅包。他把耳熟能详的“Netflix”这个名字赋予了还处在挣扎阶段的流媒体业务，与已经上市的公司联系起来。而原有的主营DVD业务则更名为“Qwikster”，相信直到今天很多人都不知道该怎么拼这个名字。

实际上，在2011年，DVD业务的利润仍然显著高于流媒体业务，但是哈斯廷斯仍然坚持加大投资力度在公司的未来业务——流媒体业务上。这样的选择让哈斯廷斯被他的用户和华尔街痛骂，他被杂志评为当年最糟糕的CEO，Netflix的股价严重下跌，市值缩水了80%。但他却说：“我不看现在，我看的是未来。”

亚马逊的创始人贝索斯也说过一句类似的话：“所有只能产生短期利润的项目都不重要，无论现在赚多少钱；能够产生长期现金流的项目才是重要的，无论现在亏多少钱。”哈斯廷斯也正是在这样的理念下做出了艰难的抉择。所有的创新在一段时间之内都要忍受别人的误解，想要穿过欺骗性恐慌区，需要具备两个能力：第一，脑子一定要想清楚；第二，你要有心力能坚持。

可以说，如果不是哈斯廷斯用尽全部心力支撑下来，今天的Netflix早就不复存在，更不会有这教科书般的曲线产生（见图6-11）。

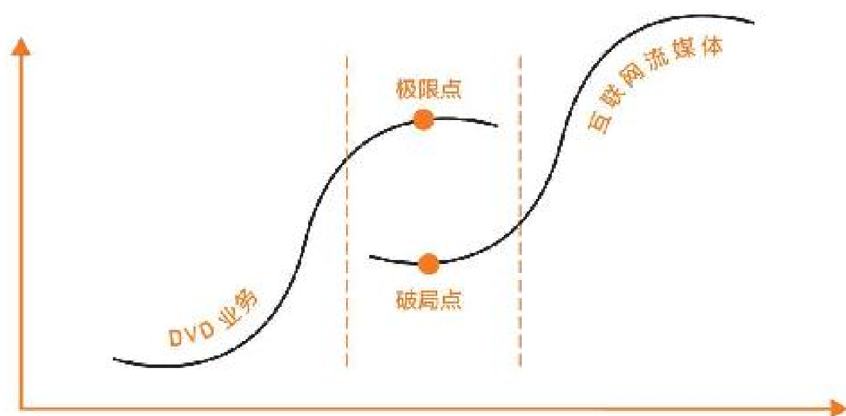


图6-11 Netflix的创造性自我破坏

流媒体服务的提出并不是哈斯廷斯对Netflix主营业务做出的唯一调整，2013年，哈斯廷斯又启动了第三曲线——以美剧《纸牌屋》为代表的内容制作。从Netflix股票价格变化的趋势不难看出，Netflix的股价原来长期持平，两次股价上涨都与第二曲线和第三曲线有关系（见图6-12）。

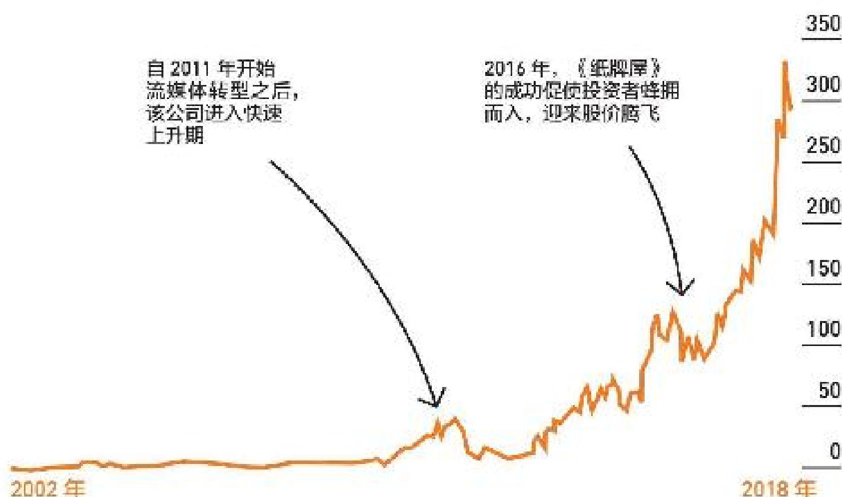


图6-12 Netflix的股价变化

资料来源：彭博社。

股市看重的是一家公司的未来长期增长，哈斯廷斯通过提供第二曲

线和第三曲线，证实了企业长期发展、持续盈利的能力，所以Netflix上市以来实现了指数级的增长。事实上，Netflix的股票是过去10年里，投资回报率第一高的股票。从增长率来看，如果你在2007年投入1 000美元购买Netflix的股票，10年以后你所持有的股票价值为51 966美元。

Netflix当年的竞争对手也是一个做录像带的巨头企业，如今已然倒下。如果哈斯廷斯不转型流媒体，那么Netflix也会面临同样的命运。因此，我们要认识到，当第一曲线面临极限点的时候，再想管理这样的公司已是无力回天。唯一有用的办法就是提前预测，开启第二曲线创新。

克里斯坦森在《创新者的解答》一书里讲过这样一段话："顶级CEO有一项长期责任。领导开发一项我们称之为破坏性创新引擎的流程。通过这个流程，企业可以反复成功地启动成长业务。遗憾的是，就我们所知，迄今为止还没有一家企业打造出永不熄火的破坏性创新引擎。对大多数企业来说，破坏、颠覆或者创新，只是一次性的偶发事件。"

虽然几乎没有企业能够万古长青，但这并不意味着打造破坏性创新引擎是不可能完成的任务，在我看来，第二曲线似乎就是这样一种破坏性创新的引擎。下面我们引入美团的创新案例，并借此案例将前面讲解的创新模型融会贯通。

美团的第二曲线创新

美团发家于团购业务，从这个角度来说，它的第一曲线就是团购。2010年，美团开始提供团购服务，在当时的市场上，提供同样服务的竞争对手数不胜数。随后发生了激烈的行业竞争，那就是当时著名的“千团大战”。在激烈的竞争中，美团成功地杀出了重围。2011年，在全国的团购业务中，美团只占13%，但到2014年时，美团已经坐拥团购行业的半壁江山，业务占有率超过了53%（见图6-13）。

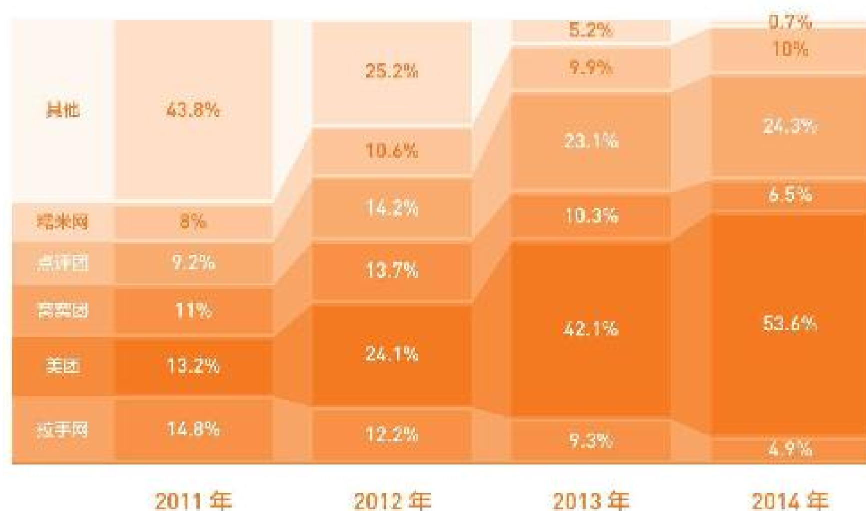


图6-13 千团大战，美团取胜

资料来源：2014年团购数据报告。

千团大战，“尸横遍野”，既荒谬又滑稽的是，千团大战结束之时，也是团购行业消失之日。2014—2015年，整个团购行业遭遇极限点，而美团的业务也在2015年开始下滑（见图6-14和图6-15）。



图6-14 2014—2015年团购行业遭遇极限点

资料来源：天风证券研究所。

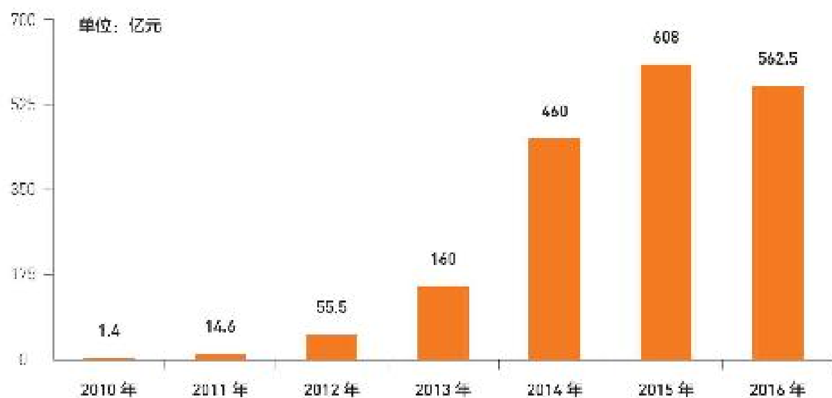


图6-15 2010—2016年美团团购业务交易额变化示意图

资料来源：美团财报。

在之前的内容中，我们已经提到，当企业被友商价值网束缚时，经常会陷入竞争的旋涡，忽略自身的极限点。而企业的业务一旦到达极限点，恢复增长的概率微乎其微。幸运的是，美团有一个优秀的领导者——王兴。2012年，早在团购这条第一曲线达到极限点之前，王兴就已经在考虑第二曲线的发展问题了。下面我们就用4个部分详细分析美团的第二曲线创新。

1. 组织：独立团队，业务闭环

2012年，美团团购市场占有率排到了第一位，在“千团大战”中初步领先。竞争愈演愈烈的同时，王兴也清醒地认识到，O2O是一个万亿规模的市场，而团购只是O2O的一种形式。除了团购，有的公司可能从交易切入，有的公司可能从资讯切入，有的公司可能从搜索切入，有的公司可能从地图切入。于是，王兴开始思考，有没有更好的模式取代团购。他认为，如果要革命，也希望是自己革自己的命。

同年，王兴提出了“T形战略”，即后来的“钉耙战略”，也就是美团的一横一竖 [9] 的业务模式。在团购流量的支撑下，在第一战场优势稳固的基础上，美团探索了非常多新的业务形态。

我们知道，在主营业务增长时探索创新，原有组织心智是第一阻碍力量，如果贸然多元化，会严重影响主营业务的发展。所以，在《创新者的窘境》中，克里斯坦森在谈及面对潜在的破坏性创新，公司应该如何应对变革时，他提出了以下3种方法：

（1）收购另一家流程和价值观与新业务极为匹配的公司。

（2）试图改变当前机构的流程和价值观。

（3）成立一个独立的机构，在机构内针对新问题开发出一套新的流程和价值观。

王兴无疑选择了第三种——分割出独立的小团队，以此寻找破坏性创新。这意味着美团对这些小分队的态度就是，前期让独立的小团队在荒地上生长，先做着，做得好就投入更多的资源。最终的结果是，在新探索的业务中，电影和酒旅都非常成功，但外卖更成功，并成长为之后独立的第二曲线。

2012年，美团决定成立创新产品部，由王慧文牵头，拉上曾经是“美团的10号员工”、后来成为水滴公司创始人兼CEO的沈鹏，筹备了10人团队，团队由产品经理＋个别工程师构成，目标就是“做出下一个美团”。

从2012年12月到2013年6月，这个部门在进行产品定位时经历了无数次的推倒重来。为了精准地定位商机，他们画出了一张消费者在餐饮消费过程中可能遇到的各种场景全图谱，并根据这个画像去思考在哪些节点可能存在商业机会。这个创新部门像雷达一样不断地扫描，最终他

们发现了引领了新餐饮时代的商机——外卖。

2013年9月，美团外卖正式立项，技术部门花了1个星期的时间开发产品，然后就在当时美团总部所在的北辰泰岳大厦开始发传单测试。从10月到12月，美团外卖一直在这个商圈进行试验，前两个月要么没订单，要么一天几十单，第三个月达到了一天200单，证明了项目的可行性。

虽然当时和外卖业务表现同样突出的还有其他类型的新开辟业务，但王兴最终还是选择了以外卖作为下一个阶段的主要业务。之所以做出这样的选择，表面的原因是外卖业务确实在所有新兴业务中具有绝对优势，但其实还有更深层次的原因。首先，外卖与团购在某种程度上来说具有一定的同构性，换句话说，外卖业务的核心能力及核心过程与团购业务相对类似，以外卖作为第二曲线，美团可以继续发挥自身的现有优势；其次，王兴判断行业某个关键要素已经产生5~10倍的变化，所以行业可能有百倍的爆发，而这个变化就是智能手机的大规模普及。

事实上，在外卖行业刚刚开始发展的那几年，之所以没有实现规模化，关键原因是智能硬件技术的相对不完善，以及普及程度不够。然而这个问题在2013年得到解决，外卖O2O风口真的来了。

作为商机，外卖业务的发展拥有光明的前景，在美团外卖的测试中，也做出了良好的成绩。即便如此，进入市场之后，美团外卖起步阶段的发展并不是一帆风顺的，因为当时行业内还存在一个先行者——饿了么。

饿了么是中国最早做外卖的团队，成立于2009年。2013年11月，美团外卖上线时，饿了么已经在业内处于绝对的领导地位，市场份额超过50%。而美团的应对策略也非常具有针对性，那就是充分地借鉴对手的先进经验。

用当时创新产品部的管理者，也是美团网创业元老王慧文的话说，“我们非常认真地向饿了么学习……它们做这块业务已经做了5年，我们后进场的，当然要认真学习。”这也是美团外卖刚上线的时候，最初的产品形态、业务结构、UI等设计会和饿了么高度相似的主要原因。

经过第一阶段的快速学习，美团有了独立的团队，加之美团外卖业务闭环成功跑通，同时也确立了增长模型。接下来，一场大战开始了。

2. 竞争：错位竞争，低端颠覆

2014年，在美团外卖正式进军市场的早期阶段，当时饿了么早已经在行业内建立了广泛的影响力。2013年年底，饿了么的服务定位于大学生校园市场，并且涵盖了北京、上海、广州、深圳、宁波、杭州、天津、苏州等12个城市，在饿了么深耕的区域，订单量大多数已经达到美团的一倍以上[10]。与此同时，2013年年底，淘宝网也推出了移动餐饮服务平台“淘点点”，目标用户定位于都市白领。

面对具有先发优势的两大强敌的夹攻，美团应该如何选择竞争策略呢？答案是错位竞争＋低端颠覆。

美团外卖早期的最简化可实行产品（Minimum Viable Product，MVP）始于商圈，但在2014年正式进军外卖市场时，美团却选择从校园市场切入，这样就与淘点点的白领市场形成错位竞争的态势。

美团当时发现，白领市场有待培育，校园市场已经被饿了么培育得差不多了。此外，校园市场有限，饿了么并没有独占，所以美团决定先把校园市场收割了，再掉头做白领市场。他们定下的策略是，稳住现有白领市场，将大部分精力放在校园市场。

既然选择了校园市场，那么美团在校园市场如何与饿了么竞争？美团为了避其锋芒，从新兴的边缘价值网领域入手，采用了“农村包围城市”的低端颠覆式创新策略（见图6-16）。

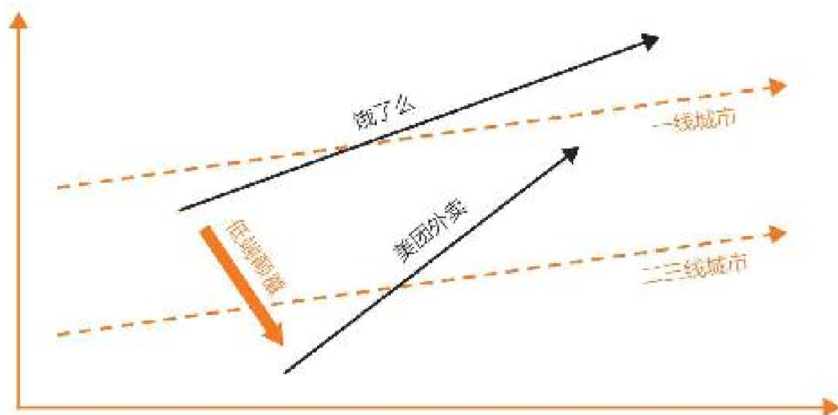


图6-16 美团的低端颠覆式创新策略

因为凭借在团购时期积累下来的丰富经验以及对市场的先验性洞察，美团判断一线城市虽然大，但最多占全部市场份额的30%，更多的机会在二三线城市。

这也说明了饿了么对市场的误判，它们认为当时的二三线城市外卖市场还不成熟，所以一直在深耕一线城市。到了2014年年初，饿了么已经成立5年，虽然占据50%的市场份额，但是只布局了12个一线城市。相比之下，显然美团看到了更大的棋盘，它预判在中国外卖订单每天可达1000万单，在业内我们常说的一句话，“认知越深，世界越宽”就是这个道理。

在饿了么布局的前12个城市中，排名第五的是福州。而在团购市场中，福州排在30名左右。美团由此反向推导出一个关键性结论：“饿了么起码有25个城市没有做好。”于是，2014年美团决定强行进入并开启了“抢滩战役”，一次性进军了30个城市，其中18个是饿了么的空白市场。

凭借这种低端颠覆式创新，美团外卖在2014年实现了飞速发展，平均1.5天开拓一个城市市场，2014年2月，只上线10个城市；而到了6月，就已经成功进入60个城市，在布局城市数量上取得了领先（60:40）地位；而在业绩上，美团和饿了么的业绩比例大概是2:3。

此外，在进军二三线城市市场的过程中，美团又获得了一个关键认知，在具备率先进入者的商圈，第二个进入者获客成本是第一个的5~10倍。

于是，美团通过校园招聘的“章鱼计划”，开始大规模扩充地推队伍。2014年暑假，美团招募了1500人，培训1个月后，将这1500人派往100个城市，开始迅速扩张。饿了么发现后，来不及培训新员工，也向这些城市派遣经营团队，但运营节奏和管理惯性被打乱，取得的效果并不理想。

2014年6月，美团和饿了么的日订单量分别约为10万单、18万单，而到2014年10月，美团和饿了么的日订单量同时达到100万单。虽然获得了同一里程碑式的业绩，但饿了么完成这个成就耗费了近5年的时间，而美团外卖只用了不到1年的时间。同年，美团外卖原计划进入100个城市，结果年底进入了250个城市，覆盖2600个学校园区，在校园市场方面达到了与饿了么持平甚至略微超过的水平。

后来，新经济100人创始人李志刚采访美团时，美团外卖产品负责

人坦言：“我们的优势在于地面部队的执行力，管理经验更丰富，总部政策确实能一层层落实到一线去，执行得更快一些。当时就是这么一点点小小的差距。”

3. 增长：组合创新，单点破局

对美团来说，毫无疑问，团购是其发展的第一曲线，所以很多团购业务运营中留存下来的经营方法也被惯性地沿袭到外卖业务当中。

团购业务增长的基本要素有3个——供给、需求和履约，其中最为关键的就是供给端（见图6-17）。美团团购前期的增长关键在于用供给端拉动需求端，执行“狂拜访、狂上单”的策略。而在外卖业务扩张的初期阶段，这些做团购出身的人，一开始也有惯性思维，以为做外卖市场也需要堆积很多商家，事实并非如此。

团购三要素

1. 供给
2. 需求
3. 履约

图6-17 团购三要素

2014年4月，成都成为美团外卖开拓校园市场成功的第一个城市市场。在开拓的过程中，并不像美团所想象的那样，需要大量的商家提供产品和服务，反而只招揽了十几个商家就成功地满足了校园用户在外卖方面的需求。至此，美团才发现原来外卖行业需要的不是大量的商家，而是大量的用户。

于是美团外卖调整了影响增长的关键基本要素，把主要的工作从供

给端转移到了需求端（见图6-18），不再一味地追求大量商家的入驻，而是通过发放优惠券和补贴的方式吸引更多的用户。最后，美团将在成都市场摸索出的校园市场经验，总结为“少上商家，多发传单，多做促销”，并以此为指导，开始继续扩大战果，直至突破阈值。

校园市场三要素

1. 供给
2. 需求
3. 履约

图6-18 校园市场三要素

美团外卖通过分析数据发现，在某个区域当日订单量达到一定比例之后，就能保持自然增长。所以，美团投入资源，打价格战，疯狂抢占用户。2014年年底，美团在校园市场基本建立胜局。2015年1月，美团开始进军白领市场。

同样的道理，在进军城市白领市场的时候，美团发现外卖业务增长的关键要素又有所区别。白领阶层因为工作性质和时间，在餐饮消费方面最重视的往往是时效性，换句话说，外卖平台能否忠实履约，将产品准时准点地送到消费者的手中，是白领用户们最关注的事情（见图6-19）。在美团外卖刚刚进军白领市场的时候，其实具有一定的流量优势，但转化率始终保持较低水平的主要原因就是外卖业务履约方面的不稳定性。

白领市场三要素

1. 供给

2. 需求

3. 履约

图6-19 白领市场三要素

找到这个关键的增长基本要素之后，美团为了解决配送方面的问题，选择了自建配送体系的道路。一方面大力研发配送服务软件，另一方面积极提升配送员的数量。随着平台送餐时效性的问题得到妥善解决，配送速度的大大提升，美团外卖在城市白领市场也开始崭露头角。2018年，美团和饿了么的骑手人数分别为280万、66万；而到了2019年，美团与饿了么的骑手人数分别为399万、102万，差距进一步拉大。

事后，今日资本创始合伙人徐新评价道，其实那时的美团也只是把份额扳平，真正拉开差距还是战略的选择。当时，他们做了一个非常重要的举动，就是通过自建配送系统建立了非常大的壁垒，订单密度达到了一定程度。

看得见的骑手背后是看不见的技术。事实上，美团外卖应用大数据、人工智能（Artificial Intelligence，AI）和基于位置服务（Location Based Services，LBS）技术打造了一个超级大脑——O2O实时物流配送智能调度系统。该系统针对不同配送场景智能调度，让订单与骑手可以智能匹配，进而确保运力系统处于最优状态。订单的平均配送时长从2015年的41分钟，2016年的32分钟，提升到2017年的28分钟。而在骑手薪资稳定提升的前提下，美团平均配送成本也缩减了至少20%。

餐饮外卖行业的低毛利很大一部分归因于骑手成本过高，骑手成本在整个成本结构中占了九成。美团在技术上的优势带来了相对的运营效率和成本优势。

4. 创新：自我破坏，第二曲线

作为后入者，美团外卖在2016年实现对饿了么的弯道超车。根据互联网大数据监测机构Trustdata《2018年上半年中国移动互联网行业发展分析报告》，截至2018年上半年，美团外卖的交易额已经占到市场总额的59%。

美团外卖业务，不仅对外超越了饿了么，对内也超越了原本作为第一曲线的团购和到店业务。截至2017年，外卖业务作为美团的第二曲线，与第一曲线完成了正式交接（见图6-20）。随着交接的完成，团购与到店业务逐渐淡出了美团的经营体系，甚至连名称最终都从组织机构图中消失了。2020年5月20日，美团市值1135亿美元，成为中国第三大互联网上市公司。

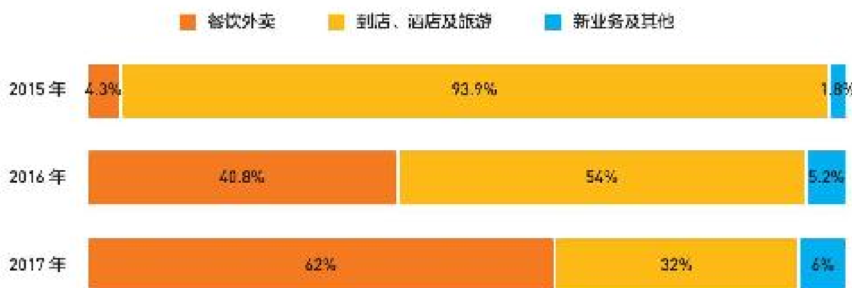


图6-20 2015—2017年美团点评收入构成变化示意图

资料来源：美团官网。

当然，美团对于未来发展的探索并没有结束，虽然外卖业务如今正如日中天，但美团早已开始不断地创新推出新的业务，比如美团酒旅、跑腿服务等。美团希望在外卖业务的极限点到来之前，通过创造性破坏找到新的第三曲线。

所以，创新大师给出的论断是，在对这个问题的研究中，我们还从来没有发现有哪一家企业能够在没有CEO参与的情况下，成功地应对颠覆其主流价值观的变革。如果CEO仅仅把成立分支机构视为一种摆脱破坏性创新威胁的工具，那么几乎可以肯定地说，等待他们的将是失败的命运。

如何持续地产生第二曲线，持续地十倍速增长的相关图书和理论对创新非常有帮助，但目前的确很少。所以，混沌大学将两条曲线转换的非连续性时期的创新作为主要研究的领域，也希望借此帮助更多的创新者、创业者跨越非连续性开启第二曲线，尤其对那些大企业、顶级企业而言，希望它们讨论企业基业长青的策略时，能有不同的选择。

[1] 布莱恩·阿瑟. 技术的本质[M]. 曹东溟，王健，译. 杭州：浙江人民出版社，2018.

[2] 杰弗里·韦斯特. 规模：复杂世界的简单法则[M]. 张培，译. 北京：中信出版社，2018.

[3] 亚当·斯密. 国富论[M]. 郭大力，王亚南，译. 南京：译林出版社，2011.

[4] 按照亚当·斯密的论述：“每个人都试图用他的资本使其生产品得到最大的价值。一般来说，他并不企图增进公共福利，也不清楚增进的公共福利有多少，他所追求的仅仅是他个人的安乐和利益。但当他这样做的时候，就会有一双‘看不见的手’引导他去达到另一个目标，而这个目标绝不是他所追求的东西。由于追逐个人的利益，他经常促进了社会利益，其效果比他真正想促进社会效益时所得到的效果更大。”

[5] 约瑟夫·熊彼特. 资本主义、社会主义和民主[M]. 吴良健，译.北京：商务印书馆，1999.

[6] 纳西姆·尼古拉斯·塔勒布. 反脆弱[M]. 雨珂，译. 北京：中信出版社，2014.

[7] 保罗·纽恩斯，提姆·布锐恩. 跨越S曲线：如何突破业绩增长周期[M]. 崔璐，译. 北京：机械工业出版社，2013.

[8] 流媒体（streaming media）是指将一连串的媒体数据压缩后，经过网上分段发送数据，在网上即时传输影音以供观赏的一种技术与过程。

[9] 一横是指平台，一竖是扎进垂直行业。

[10] 数据来源：《过长的战线，让美团处在比饿了么更大的挑战中》。

第七章 分形创新：每一步都是上一步的结果

自然界无飞跃，创新也是如此。第二曲线不是从无到有创造出来的，而是从第一曲线中生长出来的。它不是让企业放弃主营业务去布局新业务，而是通过创新加强主营业务，从更多的创新中分形出第二曲线的新业务。

通过前面的学习，我们已经了解第一曲线是连续性创新，开启第二曲线是非连续性创新。或许有人会产生一些疑问："是不是只有大公司，才有资格进行第二曲线创新？""作为小公司，第一条曲线还没有完成，哪有余力去想第二曲线？""第二曲线是不是'多元化战略'的另一种表达？""聚焦主业和探索创新之间如何才能自洽？"以上这些问题，归根结底是同一类问题，即"第一曲线如何变为第二曲线"。

在混沌大学的定义中，与第一曲线相关的关键词是"管理"，而与第二曲线关联的关键词是"创新"。管理的作用是尽可能地拉长第一曲线，而只有第二曲线才能带来十倍速的创新型增长，即德鲁克定义的"创新"。所以，讨论如何从第一曲线如何变为第二曲线，也是探讨管理与创新的转换问题。

在本章中，我们试图用分形创新给出答案。分形创新是成熟公司启动第二曲线的最佳创新战略，它既破除了"第二曲线＝多元化"的误解，也打破了管理与创新的二元对立，同时也是我个人最喜欢的创新战略。

变异＋选择＝新物种

为了更好地回答上述问题，我们不妨将看问题的范围扩大一些，从企业创新到生命进化。分形创新背后的理论是生物学的进化论，我们用同构性 [1] 方法，将企业创新与生物学进行同构。

公司的创新与生物的进化具有完美的同构性，管理可同构为遗传，创新则对应着变异。遗传就是让基因不断复制，保证物种的长期延续，同样管理是通过流程与制度，让公司可以更好地生存下去。但是遗传和管理都会遭遇极限点，此时为了活下去，从生物学的角度看，解决之道就是变异，而从管理的角度看，解决之道就是创新。扼杀变异是遗传的天职，否则生物个体很快就会灭亡；同样，扼杀创新是管理的天职，否则公司很快就会破产。

那么，应该如何打破存在于生物与企业中两种力量的对立，即第一曲线如何变为第二曲线？从同构的角度分析，这个问题对应着“一个物种如何突然变为另一个物种”的问题。

我们知道，在现实世界中，存在大量演变而来的物种。英国生物学家查尔斯·罗伯特·达尔文（Charles Robert Darwin）在《物种起源》 [2] 一书中，提出了“自然选择进化论”学说，对“神创造世间的所有物体，此后物种保持不变”的“物种不变论”发起了强有力的挑战，也因此受到了当时主流社会的一致质疑。质疑的焦点大多集中于“一个物种如何突然变为另一个物种”，这与“第一曲线如何变为第二曲线”几乎是同构性问题。

达尔文信奉“自然界无飞跃”这一格言。在他看来：一个物种不是通过“革新”“神奇的进步”的方式“突然”变为另一个物种，这是一个自然选择的过程，缓慢而稳定。

新的问题就此产生。既然自然界无飞跃，那么新物种从何而来？

在达尔文之前，生物学家普遍认为，生存竞争的主角是物种，这是一个较大的范围，达尔文却将范围从物种缩小到个体层面。在他看来，生存竞争的主角并非不同的物种，而是同一物种的不同个体之间的竞争。这句话的表面含义并不重要，但背后的含义特别重要。换句话说，最激烈的生存竞争，并不是狼与羊的竞争，而是在同种群里羊与羊的竞争、狼与狼的竞争。同族争抢生存资源的竞争，远比与天敌之间的竞争更加激烈。

在《人类的由来》[3]一书中，达尔文多次谈到变异、获得性遗传和自然选择，相关论述其实都始终围绕同一个主题展开（见图7-1）。这个主题即

变异＋选择（自然选择）＝新物种

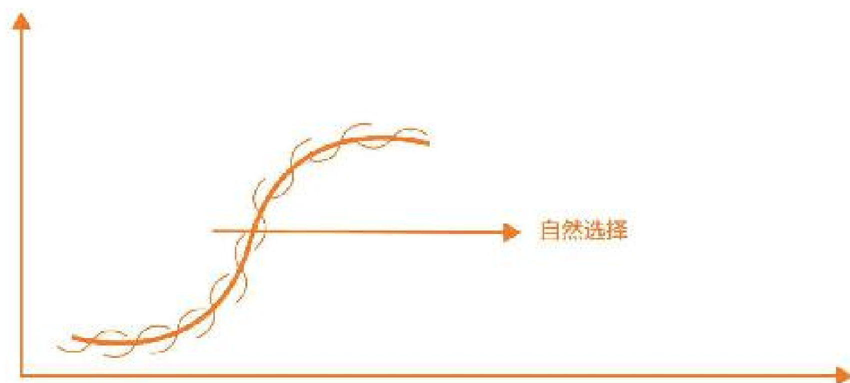


图7-1 达尔文的自然选择进化论示意图

图7-1中的第一曲线，指的是遗传。从大范围来看，任何一个物种从它出现之初直到灭绝，基本架构保持不变，这就是遗传的力量，达尔文称之为“一个共同的始祖”。从小范围来看，物种中的个体在代际繁殖时都会产生变异，表现为第一条曲线生发出无数多样性的小S曲线；同时每一个小S曲线，在自然选择的作用下，都有可能成长为一条独立的第二曲线，这便是“自然选择进化论”令人惊艳的魅力所在。

不是整个物种突变，而是物种在小范围里一代一代地发生微小的变化。假如遇到环境突然发生变化，通过自然选择，其中某一个变异被强化，新的物种才可能产生，这才是进化的真正奥秘。

第二曲线不是从第一曲线“突然”变成的，而是从第一曲线中无数的小变异里生长出来的，同时它也打破了第一曲线与第二曲线的二元对立。

创新＋选择＝第二曲线

让我们将目光从生物学层面回到企业创新层面。自然界无飞跃，创新也是如此。在很多人看来，创新是由某位伟大的天才布局、设计而来的，即所谓的“多元化布局”，往往表现为第一曲线“突然”变为第二曲线，事实绝非如此。

通过此前的推导，我们得出结论：新物种来源于变异和自然选择的共同作用，而创新的本质便是变异，自然选择可以类比为市场选择（见图7-2）。

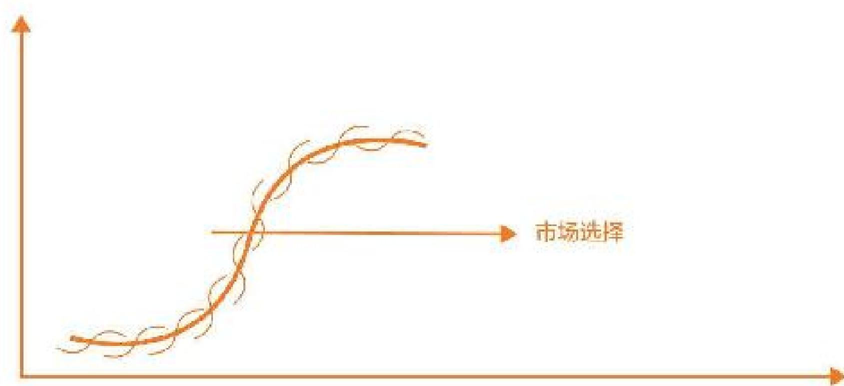


图7-2 创新的本质示意图

于是，我们得以进一步推导出第二曲线的公式：

创新＋选择（市场选择）＝第二曲线

这便是进化和创新的“同构性”。

第一曲线是企业的主营业务，其上会产生无数多样性的次级创新，表现为无数的小S曲线，所有的小S曲线都在促进企业主营业务的增长。需要强调的是，企业的次级创新都是从第一曲线中“生长”出来的。创新源于主营业务日常的不断迭代，当其中某次级创新受到消费者、市场或资本等的青睐时，就有可能成长为独立的第二曲线，所以第二曲线是长出来的，绝对不是遵循多元化理论发展得出的结果。

在这里我们要强调的是，产生新物种除了需要“变异＋选择”，还有

一个重要因素——隔离，所以进化的完整表述为

变异＋选择＋隔离＝新物种

因此从进化同构到创新，我们可以表述为

创新＋选择＋隔离＝第二曲线

而在创新领域，这里的“隔离”往往表现为“独立小机构”，我们在第五章组织心智中已经提及。在本章的最后，我们将用一个案例完整拆解这一个过程。

分形创新

如果说进化和创新具有同构性，那么这种“进化式的创新方式”可否表达为某种简单模型？在市场环境的变化下，其中某种次级创新有机会成长为独立的第二曲线。由于第二曲线源于第一曲线，且形态上具有自相似性，这里在大范围中是两条S曲线，但在小范围中，每条S曲线又是由很多的小S曲线组成的，所以这个模型可以理解为是一种不同层次上的无限分形[4]，因此我将这个过程称为“分形创新”（见图7-3），分形的概念在本章稍后还会有更深入的阐述。

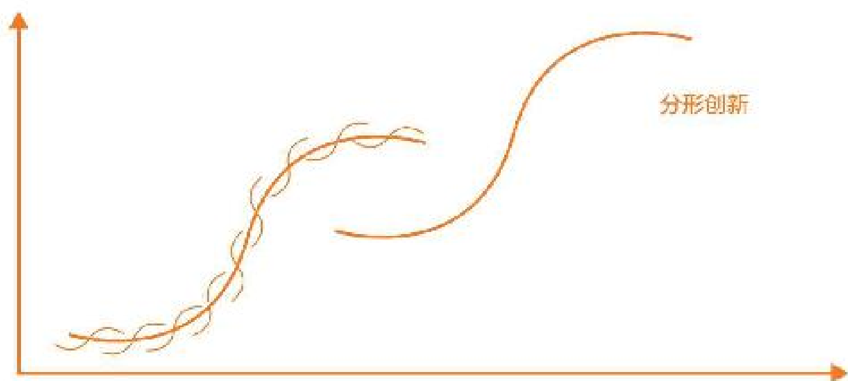


图7-3 分形创新示意图

分形算法具有极强的解释力度和预测能力。那些貌似天才般伟大的创新，其实都源于第一曲线的分形创新。发生在亚马逊公司、阿里巴巴公司和美团公司身上的故事就是很好的例证。

亚马逊公司由杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）于1995年创立，起初只是一家网上书店，后来发展成为全球商品品种最多的网上零售商和全球第二大互联网企业。除了平台服务，亚马逊自身还承担了物流环节，身兼服务商和物流提供商两个角色。

为了在营销方面实现更大的价值，亚马逊将自建的物流系统与大数据相结合，进行了许多分形创新，专业的云计算服务（Amazon Web Services，AWS）便是其中之一。亚马逊研发AWS的初衷是降低企业的基础设施费用。由于内部推行的效果十分突出，亚马逊将AWS推向了市场，取得了成功，就连竞争对手苹果公司也要依靠AWS为其提供云服务。

2018年，AWS为亚马逊创造了256.6亿美元的收入，占亚马逊全年营业收入的11%，已成为亚马逊增长的第二曲线。越来越多的亚马逊客

户承诺在未来使用AWS，除了苹果公司，知名企业Adobe、Capital One、Intuit、Lyft和Pinterest等都成了AWS的客户。亚马逊公司的一份官方文件显示，截至2018年年底，合同期超过1年的客户承诺的支付金额总计达到193亿美元。

从为主营电商业务服务的分形创新成长为亚马逊的第二曲线，AWS的成功路径完美地诠释了分形创新对企业的重要作用。AWS绝非出自亚马逊某位天才员工的设计与布局，而是从第一曲线电商业务中破土而出的，并在经历市场的选择之后，为亚马逊带来了全新的市场空间和增长活力（见图7-4）。

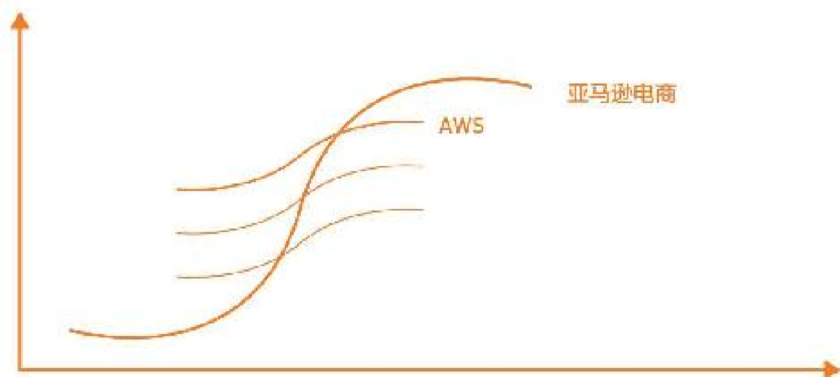


图7-4 亚马逊的分形创新

看完亚马逊的案例之后，让我们回过头来，看看本土的电商企业阿里巴巴。

此前，我们已经分析过淘宝网的成长案例。淘宝网原是阿里巴巴主营业务的一个分形创新，在经历市场的选择之后，它成长为代表阿里巴巴的第二曲线。为了增强消费者对淘宝网的信任，淘宝网又在电商业务上生发出许多新的分形创新。支付宝便是其中的典型代表，它甚至改变了大部分中国人的支付习惯。

在阿里巴巴的第一曲线电商业务中，曾生长出很多类似支付宝的分形创新，其中有些未能经受住市场的选择便消失在人们的视野中，比如“来往”；有些成功地为阿里巴巴带来新的增长空间，比如菜鸟物流，这便是阿里巴巴分形创新的另一个曲线。

让我们再将目光投向新兴的独角兽企业美团，它是新兴企业中分形创新的典范。

美团起家于“千团大战”时期，它的团购业务很快升级为到店业务，夯实了美团当时的主航道（第一曲线）。随着时代的发展和科技的进步，到店业务很快便到达“极限点”。幸运的是，此前美团便已在第一曲线的基础上，生发出了酒旅、外卖、影票等多个分形创新（见图7-5），其中外卖业务迅速得到市场的认可，成长为美团的第二曲线。美团的转

型决心是如此之强，甚至强到连团购这个名称都从公司的组织机构图里消失了。

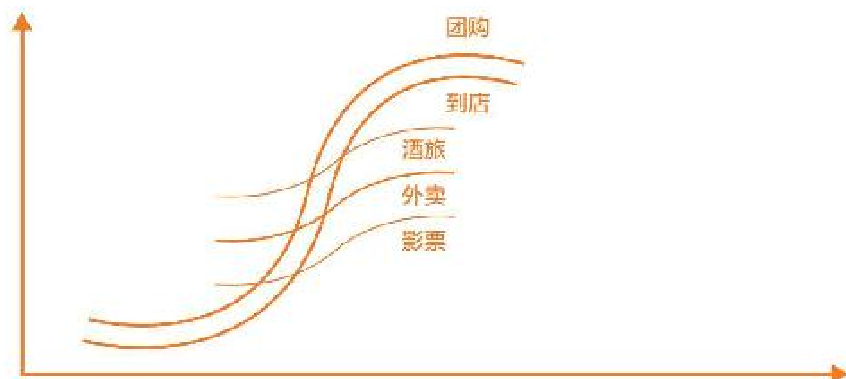


图7-5 外卖成长为美团的第二曲线

在外卖业务成为第二曲线之后，美团并没有停止创新的脚步。在餐饮ERP系统、60万骑手等分形创新的助力下，美团的主航道由外卖业务成功升级为到家业务（见图7-6）。

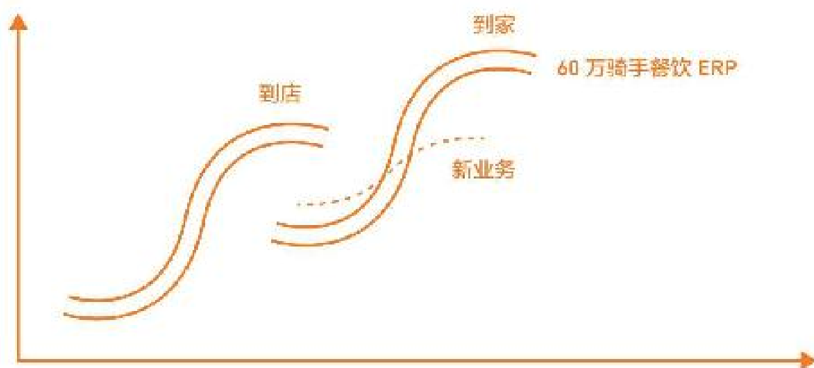


图7-6 从外卖升级为到家服务

截至2018年年底，美团占有中国约63%的外卖市场，实现营业收入652.27亿元，同比增长92.25%，平台交易总额、年度交易用户总数、用户年均交易笔数等互联网企业特有指标均保持了强劲的增长态势。

如果说美团在当年的“千团大战”时便已设计好后来的升级路线图，估计没有人会相信。第二曲线不是从无到有创造出来的，而是从第一曲线中生长出来的，这是一个步步为营的生长过程。

分形创新是混沌味道的创新，它既打通了第一曲线和第二曲线的二

元对立，也打通了管理和创新的二元对立。每一个第二曲线都不是从无到有创造出来的，而是从第一曲线之中生长出来的，能够创造新的维度，从而超越S曲线的增长魔咒。

需要强调的是，所谓第二曲线创新，并不是让企业放弃主营业务去布局新业务。恰好相反，它是在主营业务之中创新，通过创新加强主营业务的发展，从更多的创新中分形出第二曲线。第二曲线是从第一曲线的分形创新中生长而来的，新业务是创新的自然结果。分形不仅仅是简单的创新模型，而是一种极其深刻的数学和哲学思维。事实上，分形创新理论不仅适用于大公司，也适用于小公司；不仅适用于商业领域，也适用于个人成长领域。

至此，我们不禁要问：“在分形创新的背后，是否有一个居于最底层的算法支撑？”言及于此，我有必要更深入地讲解分形学这一重要概念。

分形算法

分形学，又称分形几何学，由数学家本华·曼德博（Benoit Mandelbrot）于1973年在法兰西学院讲课时首次提出，是一门以非规则几何形态为研究对象的几何学。分形学研究的是不规则形态的自相似性。由于不规则现象在自然界普遍存在（如罗马花椰菜、鹦鹉螺的壳、雪花、河流、树叶等），因此分形几何又被称为“描述大自然的几何学”。

分形学中的经典图案——曼德博集合（Mandelbrot Set），它是人类有史以来做出的最奇异、最瑰丽的几何图形（见图7-7），被形象地称为“上帝的指纹”。在这个简单的图案中，蕴藏着一个大千世界，从它出发可以产生无穷无尽的美丽图案。有的像日冕，有的像燃烧的火焰，只要计算的点足够多，不管将图案放大多少倍都能显示出更加复杂的局部图案。

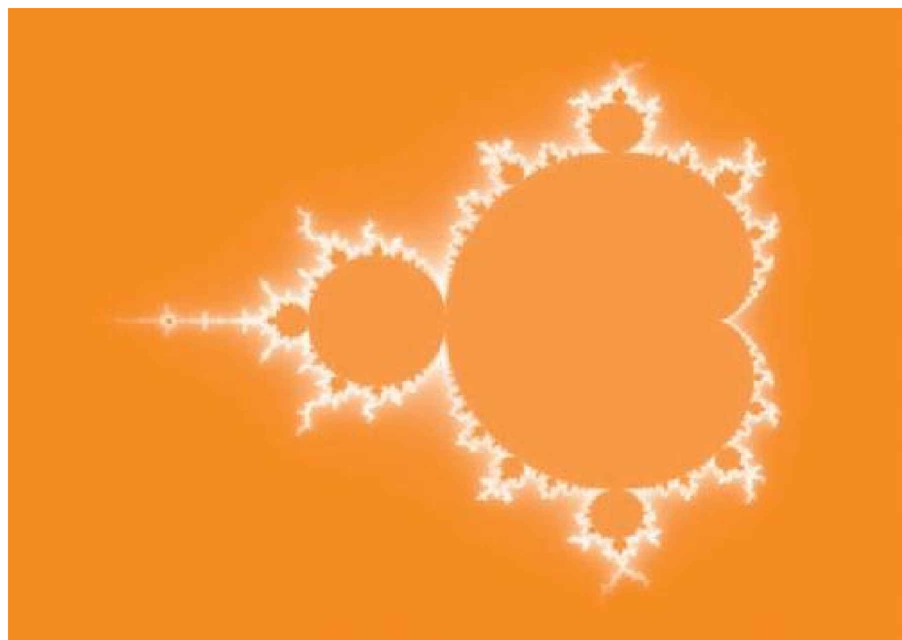


图7-7 曼德博集合

这里局部与整体具有一定的自相似性，从任何一个局部进去，都会发现一个新整体。缩小尺度进去，放大尺度出来，不同的级别里的结构

居然是一样的。颇有几分佛教经典《华严经》中“佛土生五色茎，一花一世界，一叶一如来”的味道，美不胜收。

“曼德博集合”出自$Z \rightleftarrows Z^2 + C$ 的公式，这是一个非线性的迭代反馈公式，我将其称为“分形算法”。在这个公式中，初次计算得出的结果将被代人后续计算中，从而计算出新的结果。循环往复，生生不息，这就是分形创新的底层算法。这个公式的关键点在于，中间的迭代符号意味着通过这个公式无法计算出一个最终的结果。或者可以说，迭代就是一个无穷无尽的过程，原本就不存在最终的结果。常规战略是平面地盘之争，是静态思维，而分形创新是击穿任何一个局部就可以打开新空间、新维度、新世界，是动态思维。别人抢的是地盘，我看到的是新世界。

埃里克·莱斯（Eric Ries）曾在《精益创业》一书中，提出过最简化可行性产品的概念。MVP提倡的是进行“验证性学习”，先向市场推出极简的MVP，然后在不断地试验和学习中，迭代优化产品，这与分形算法异曲同工。在分形算法的公式“$Z \rightleftarrows Z^2 + C$ ”中，Z 就是MVP的原型，迭代符号是试验过程，现在的答案是下一次的起点。产品如此，企业如此，人生更是如此。人生永远都是一种MVP的状态，我们今天所拥有的一切都可以视为明天MVP的起点。

英文中有一个词叫作“Being”，可以翻译为“临在”，这就是分形创新的感觉。在常规的思维里，我们总认为未来是“一”，现在所做的任何事情，都是实现未来的目的。但最终的结果往往是，当你实现一个目标，就会有下一个目标，你永远在追逐，却难以获得幸福。

在分形创新中，过程是生命的“一”，结果并不重要，因为每一步的过程即结果，结果即过程，合二为一，活在当下的感觉油然而生，这种状态非常美妙。如同我十分欣赏的一句话：“只要将眼前的事情做到极致，下一步的美好自然会呈现。”

分形算法就是我的第一性原理，我在主业（课程）中倾注了全部的精力，我的课程更新速度极快。如果大家足够细心，便会发现我在课堂上几乎从不讲传统商学院的相关课程，只讲商业世界最新发生的事件。我的课件无时无刻不在迭代，讲一次变一次，哪怕只隔一个星期，也会生发新的变化。不是我对自己的课程没有自信，也不是因为我过于勤奋，而是课程自己在迭代，生长的速度极快，推着我不停地向前走。从这个意义上看，这便是我人生的分形创新。

在分形算法中，过程本身就是目的，结果反而不那么重要。你只知

道从什么时候开始，却无法预测在何处结束，甚至连结束本身可能也并不存在。这不仅是一种算法，也是一种全新的过程哲学。

最后，为了便于完整地理解分形创新，请允许我通过一个案例——字节跳动的分形进化，梳理一下分形创新。

字节跳动的分形进化

从当前来看，未上市的字节跳动已经位居阿里巴巴、腾讯之后，成为中国的第三大互联网企业。字节跳动旗下产品众多，甚至被誉为“App工厂”。那么，在字节跳动看似难以理解的复杂业务布局背后，有没有简单的规律可以遵循？接下来，我们就以分形创新模型为基础，从变异、选择、隔离和分形4个方面来了解一下字节跳动的崛起（见图7-8）。

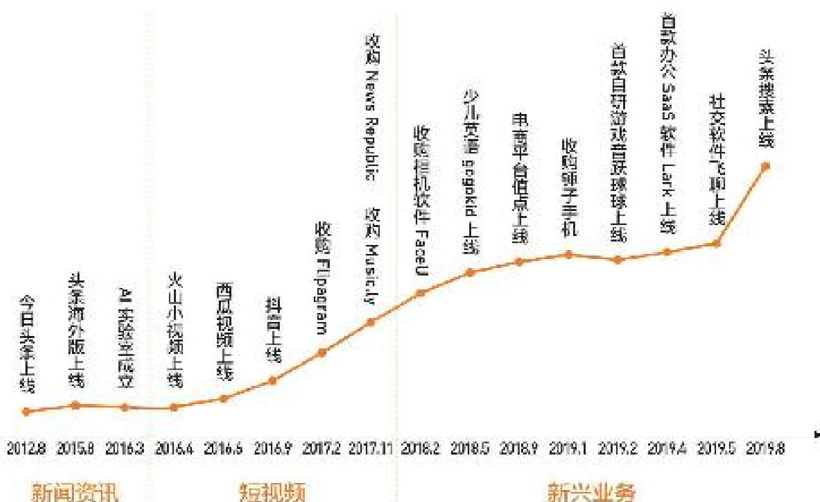


图7-8 字节跳动的产品时间线

资料来源：易观。

1. 变异：自下而上，多样竞争

在众多的App中，字节跳动的第一曲线无疑是2012年8月上线的今日头条。今日头条的本质是新闻客户端，还是推荐引擎？都不是。今日头条初期是披着新闻客户端外衣的推荐引擎，但它的主航道是包含多种分发方式的通用信息平台。今日头条CEO朱文佳说：“在我看来，每一种分发方式都有其独特的价值。内容运营分发带来的是‘你应该知道’的信

息，搜索帮你找到‘你想知道’的信息，推荐是‘你可能感兴趣’的信息，关注是‘你关心的人’发布的信息。从提升社会信息分发效率的角度来说，每一种分发方式都不可或缺。更重要的是，不同的分发方式之间还能产生联动效应。”

为什么主航道选择了通用信息平台呢？其实早在字节跳动的初期，在表述产品原理的时候，字节跳动创业团队就画过一个创作、互动和分发相互驱动、正向循环的增长飞轮（见图7-9）。

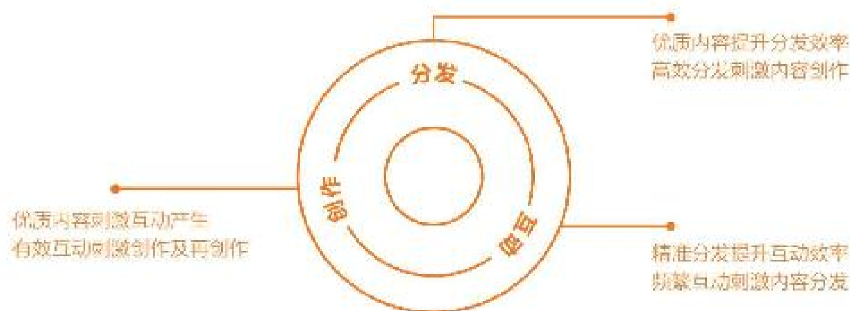


图7-9 字节跳动创业之初的增长飞轮

字节跳动认为，这个世界上有知识、有创作潜力的人很多，但这些能力因为各种原因没有被发挥出来。所以，只要为他们提供平台和创作工具，给予他们合适的观众和反馈，他们就能为世界带来一份创造和美好。这里的内容包括文字、图片、视频、短视频等；有了优质内容后，字节跳动就一直在不断探索分发方式，这里包括运营、推荐、订阅、搜索、社交等；有了精准的分发，字节继续通过问答、社区、转发、评价、激励等方式，提升互动效率，有效的互动又刺激了创作与再创作，三者形成了正向的增长飞轮。也就是说，在字节跳动的平台上，内容创作者能够闭环完成创作优质内容、提升分发效应、增强互动效应等工作，所以不同类型的内容能够在字节跳动平台上兼容。

从分形创新的角度来说，张一鸣是把通用信息平台作为自己的第一曲线，这条曲线中有创作、有分发、有互动，同时这3个业务也可以视作通用信息平台的一级分形。

此外，在通过增长飞轮不断夯实第一曲线的基础上，张一鸣又推出了很多二级分形，在内容与题材方面，分成了新闻、文字、图片、语音、搞笑、体育、汽车、视频等不同的类型；在分发方面，推出了运

营、推荐、订阅、社交等功能；在互动方面，出现了问答、社区、转发等不同方式（见图7-10）。

张一鸣曾坦言，早期做今日头条的时候就还犹豫要不要做一个更综合的东西，比如叫“今日发现”。后来，他觉得这没有必要，就在上面扩充就好了。所以，用分形创新来分析今日头条，就能很清楚地看到产品逻辑，既不是多元化，也不是无章可循的App工厂，所有这些东西都是自下而上长出来的，不变的是字节跳动对第一曲线本质的定义。

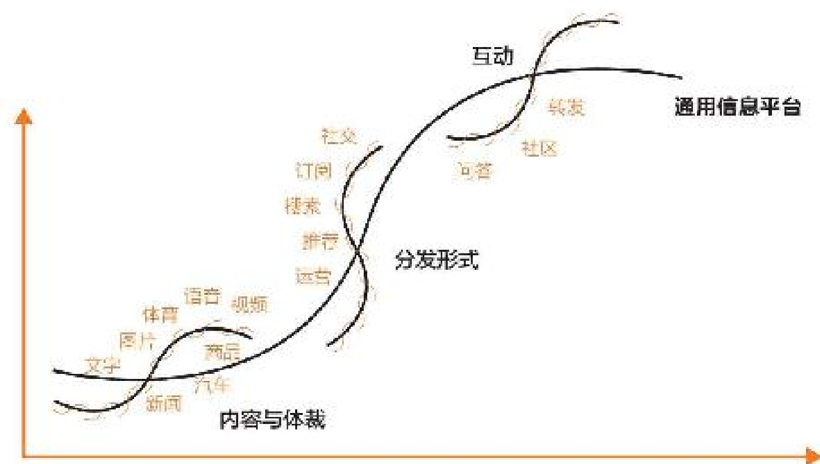


图7-10 字节跳动的二层分形示意图

2. 选择：一二曲线，自我破坏

随着分形创新的类目逐渐增加，张一鸣又面临一个新的选择：是打造一个超级App还是一个App矩阵？对大多数经营者而言，为了抓住用户的注意力，他们会尽可能多地把用户需要的功能和内容集中在一个产品之上。但是，张一鸣并没有这样做，他想要做的是一个App工厂，所以在今日头条的基础上，他拆分出去很多独立运行的App，比如懂车帝、西瓜视频、悟空问答都是这样的逻辑，同时为了发力短视频成立了火山和抖音。

字节跳动的风格是如果一个产品在现有产品中出现了令人惊喜的表现，那就把这个产品放大，单独成立一个小团队做一个或者几个小产品，看看能不能有更出色的表现。一旦跑起来了，就能成细分领域巨

头，甚至成长为一个“巨无霸”；如果跑了一阵子不行，那就撤了，也没有太大的损失。

任何一个分形创新出来的细分领域发育成熟，张一鸣都会将其拆分出去组成新的App，而能够独立的标志就是观看人数、阅读时长的倍速增长。在这种逻辑的指导下，在垂直内容领域，今日头条分形出了懂车帝、皮皮虾等App；在内容体裁方面，分形出了抖音短视频应用；在分发领域，分形出了社交分发的形式，代表产品是抖音、悟空、微头条等软件。

字节跳动的不断分形，使其边界远远超过了一大批与之竞争的互联网公司，也使其成为互联网行业公认的“劲敌”。

3. 隔离：独立机构，资源递增

在企业中，字节跳动充分运用和发挥了集体智慧，促进了新业务的涌现。在管理方面，张一鸣认为与运算方式类似，管理可以简单地划分为两种不同的方式[5]（见图7-11）。

第一种，把CEO当成超级计算机。CEO做战略设计，提出战略计划并逐层分解战略计划；各级执行分解后的战略计划，在执行的过程中如果遇到情况，往上汇报；CEO汇总信息，再次定出工作任务。在这个过程中，有审批、有流程，有很多的管理机制。过去很多企业都是采取这样的方式，主要包括建构战略和控制流程。



图7-11 张一鸣对于管理的两种划分方式

第二种，有更多的人参与决策，让更多的想法自下往上涌现，而不是一个从上到下的战略分解。在这个过程中，需要更多的人基于上下文的信息集合做出判断，而不是根据指令执行。

一般而言，传统的管理是CEO决策，自上而下地传达命令，然后执行；而在字节跳动，张一鸣采用的是第二种自下而上的管理方式。在复杂性思维当中，这种管理方法被称为涌现。简单来说，就是给员工更强的自主性与自由度，让员工自主选择新的业务项目。

此外，为了给新物种足够的独立生存条件，今日头条与业务相关的职能部门只保留了3个：技术、用户增长和商业化。它们分别负责留存、拉新和变现，这是任何一个移动产品从无到有、从小到大的核心。

每一次新产品立项时，负责人就可以去3个部门选择合适的合作者，只要凑齐3人就可以组成一个虚拟的项目组。如果虚拟项目组的业绩表现不错，就可以组成稳固的独立团队。如果独立团队继续表现不错，就可以开发独立的App甚至成立独立的公司。

从某种程度上讲，这种新物种培养的过程也是公司资源配置的过程。在这个过程中，没有你争我抢式的内斗，而是像生物黏菌一样，以最小消耗建立最优路线的自然聚集。每一步都是资源递进的方式，员工每探索出新资源的时候，企业就会赋予更多的资源。

依循这个法则，字节跳动相信，总会有好的产品跑出来。而张一鸣要做的就是负责方向，以及关注几个核心项目组。

4. 分形：十倍变化，独立成线

分析至此，字节跳动的第二曲线——视频已呼之欲出，我们来看看字节跳动是如何进军视频领域的。

2016年，字节跳动旗下的王牌产品今日头条开始进军视频领域，头条系三大短视频产品，抖音、火山小视频和西瓜视频密集上线。

为什么选择在2016年作为重兵突进的节点呢？截至2015年年底，中国手机网民已达6.2亿人，网民Wi-Fi使用率高达91.8%，加之4G的普及，以及手机屏幕变大、分辨率的提高等客观条件，短视频爆发的基础环境早已具备。

因为抓住了发展的机遇，字节跳动的视频产品一经上线，就取得了巨大的成功。2016年上半年，今日头条的视频阅读量提升了近3倍。根据今日头条算数中心发布的《2016年移动资讯行业细分报告》，截至2016年年底，今日头条短视频的日均播放量达到12.69亿，比2015年同比增长了605%；同时，今日头条的用户（与视频产品账号互通）对视频内容的偏爱倾向也开始充分展现。2016年，用户在视频内容方面的阅读量占总阅读量的47%，是所有内容类型中占比最高的，同时期，图文内容和组图内容分别只占42%和11%。

美国的著名企业家安迪·格鲁夫说过："每一个战略转折点都会表现出十倍速变化，而每一个十倍速变化都会导致战略转折点。"字节跳动在2016年的增长数据完全印证了这句话。

实际上，在字节跳动飞速增长的背后，是创始人张一鸣对市场形势的准确判断。张一鸣抓住了市场环境变化的信息，发现了短视频将是内容创业的下一个风口，从而做出了"短视频是一个前景光明的领域，是一件方向正确的事"这样的判断，最后在2016年得出了"全军出击"的结论。

如果从演绎法创业的角度进行解读，2016年字节跳动增长数据原本只是假设，而发展短视频平台是张一鸣根据假设所制定的发展方向。

然后，张一鸣在2016年上线了3款不同方向的短视频软件——西

瓜、火山和抖音。实际上，这3款产品就是字节跳动的MVP。其中火山是针对低端市场，对标的是快手；抖音对标的是musical.ly（北美知名短视频社交软件）；西瓜对标的是YouTube（美国知名视频网站）。之所以选择这3个平台作为对标企业，有两个原因：首先，这3款产品已经获得成功，并且证明了短视频这个方向的正确性；其次，这3款产品代表了短视频领域的3个主要模式。当然除了这3款产品，字节跳动内部可能还有更多的设置，但其中较为典型的还是这3种。

虽然张一鸣的逻辑很清晰，但结果并不理想。这3款产品上线之后，前9个月数据表现非常糟糕。在这种情况下，对绝大多数经营者来说，可能会得出一个结论，认为短视频并不是当前有潜力的发展领域，或者认为自身没有充分的实力把握短视频红利，然后选择放弃。

但张一鸣不这么认为，他于此时说的一句话，让我深感佩服。他说："逻辑上正确的事情一定是对的，而且有人已经验证过了，我们数据差是我们自己没做好。"在我看来，这句话无疑说明张一鸣是一位顶级CEO，一个如此年轻便打造出世界级产品的人，必然是具备世界级眼光的。

纪源资本童士豪评价张一鸣时说："抖音的突然崛起不是平白无故的。张一鸣砸钱比谁砸得都多、挖人也敢挖最牛的人。气势和格局比我们想象得更大、更敢拼。"

结果显而易见，抖音在2018年4月时，用户数量超过快手，成为中国排名第一的短视频平台（见图7-12）。

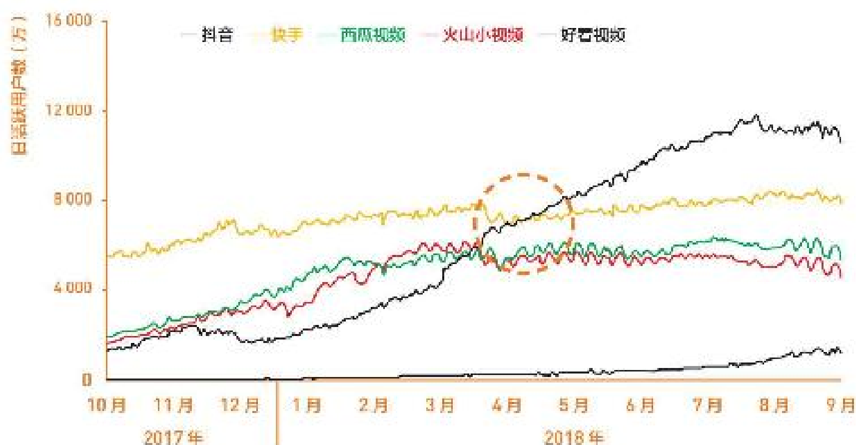


图7-12 2017年10月至2018年9月，主流短视频应用日活跃用户数量走势图

在字节跳动公司内部，作为第二曲线的抖音也在2018年与作为第一曲线的今日头条实现了交接，从4月之后，抖音的数据超越了今日头条（见图7-13）。



图7-13 今日头条与抖音的交接情况示意图

资料来源：今日头条/抖音年度数据报告。

抖音的发展如此迅速，数据如此亮眼，导致大多数人忽略了一个事实，抖音初创团队的配置并不强悍，甚至可以称得上是草率和简陋。第一次当产品经理的产品经理，第一次负责整体设计的设计师，第一次从头开始写程序的研发应届生，第一次接触互联网行业的运营实习生等。在创建抖音团队的初期，字节跳动考虑的是这样一个不到10人的创业小团队，如果失败，不会带来太大的不良影响。

事实上，直到2017年年底，抖音依旧小到不足以被巨头重视，只是头条短视频战略中的一步棋。但是伴随着持续的技术优化，它也确实证明了自身在留存方面拥有过人之处，于是资源开始自然地向抖音聚集。

伴随着资源的聚集，抖音的十倍速发展很快到来，2018年春节后，这个发展速度犹如坐上火箭的短视频App就实现了独立商业化。至此，除了股权关系，抖音其实是一个完全独立的互联网公司。

字节跳动是多元化还是专注呢？如果仅看到它的App工厂，肯定是多元化的，但在张一鸣的眼中，他们是专注的，其实这些都是同一类产品。字节跳动的早期使命是：在全世界范围内促进信息的创造和流动，

这里的信息、创造、流动依然与增长飞轮中的创作、分发、互动紧密相关。

张一鸣认为，提高信息分发效率是今日头条的使命，而一切能够让分发效率变得更高的内容缝隙都应该成为今日头条应该覆盖的领域。这句话说得非常狠，要知道百度的搜索，腾讯的社交，阿里的电商，本质上都是一种信息分发方式。而这句话透露出的信息是：一切需要信息流通的行业都有可能被字节跳动改变。

对比一下，2018—2019年用户对于App的使用时长，腾讯系从47.5%下降为43.8%，而头条系从8.2%上升为11.3%，成为第二名，这也是历史上第一次出现腾讯系用户使用时长占比下降的现象（见图7-14）。

我们再来回顾一下字节跳动过去几年的收入情况：2016年，60亿元；2017年，160亿元；2018年，500亿元；2019年，1400亿元。

Sensor Tower的数据显示，抖音和TikTok于2020年4月在全球苹果App Store和谷歌Play Store获取的金额已经超过7800万美元，首次超过YouTube的7600万美元。这是历史上中国互联网公司第一次在海外取得如此骄人的成绩。2020年5月，TikTok的全球用户数超过10亿，下载量超过20亿。字节跳动成为除苹果公司之外，唯一一家在中国和西方用户数都超过1亿的科技公司。

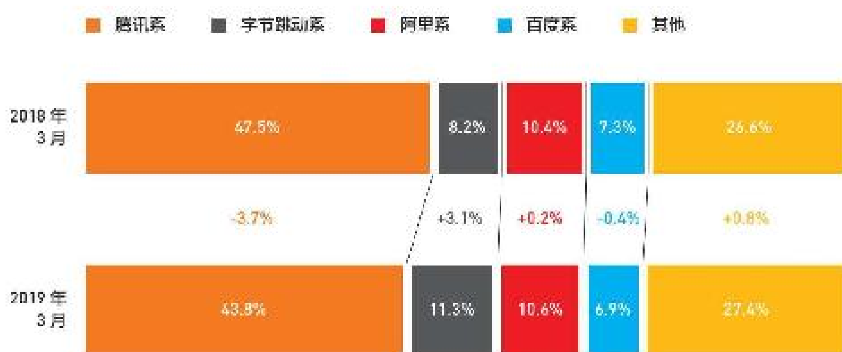


图7-14 2018—2019年移动互联网巨头App的使用时长占比变化示意图

资料来源：QuestMobile TRUTH中国移动互联网数据库2019年3月。

我非常欣赏张一鸣说的一句话："无法做好选择和判断时，就要离远一步，远到用更重要的原则和更长的时间尺度来衡量，这样就清楚了。"经验很重要，但是经验的背后都是过去的时空，不能穿透经验把其中基本的原则找出来，是无法击穿经验的，而击穿则需要更深刻的洞察、更大的尺度。

对张一鸣来说，这个尺度是什么？答案是生物学。张一鸣谈《普通生物学》对自己的影响时说："高中的时候参加生物竞赛，看了一本北京大学陈阅增老师写的《普通生物学》，对我影响很大。生物从细胞到生态，物种丰富多样，但其背后的规律非常简洁、优雅。这对于你设计系统或者看待企业经济系统，都会有很多可类比的地方。"

如同分形算法"$Z \rightleftarrows Z^2 + C$"一样，人从上帝创造万物的思维中跳出来，用简洁的公式表达复杂的万物。这里分形创新的关键是要找到可迁移、自相似的同构性。千万不要认为在某个地方成功了，放到另外的地方就能成功，这根本不是分形。分形创新往往是把核心的能力和流程拎出来，抽象化出另外一件事情，原有业务的区域化、规模化都不叫分形。我们只有找到最小完整单元才能看到本质，也只有这样才能把其中一个最小完整单元成长为第二曲线。

所以，创新不是自上而下的布局，而是在第一曲线中专注地投入多样性和创新，这样做有两个好处：第一，可以拉长、延续第一曲线；第二，其中某一个变异会成长为将来的第二曲线。

[1] 事物的同构性，是指世界上的一切事物都具有相同或相类似的系统结构。

[2] 查尔斯·罗伯特·达尔文.物种起源[M].周建人，叶笃庄，方宗熙，译.北京：商务印书馆，1995.

[3] 查尔斯·罗伯特·达尔文. 人类的由来[M]. 潘光旦，胡寿文，译. 北京：商务印书馆，1983.

[4] 分形通常被定义为"一个粗糙或零碎的几何形状，可以分成数个部分，且每一部分都（至少近似地）是整体缩小后的形状"，即具有自相似的性质。

[5] 张一鸣. 如何应对公司变大之后的管理挑战 [J/OL] .搜狐网，2017.

第八章 战略杠杆：创新驱动的增长战略

每家企业都希望自己能够面面俱到，但现实中最好的方法是舍九取“一”——找到最具有优势的元素，并将其打造成自己的核心力量。真正的“好战略”，在于集中企业的智慧、资源和行动，从而以己之长，攻人之短，撬动增长的红利，这就是创新驱动的战略杠杆模型。

战略最基本的理念就是以己之长，攻人之短，也可以说是抓住契机，发挥自身优势。标准的现代战略囊括了潜在优势。真正的“好战略”，便在于能够集中企业的智慧、资源和行动，获得优势。如果在适当的时刻将这种集中性力量应用于关键目标，就可以为企业带来一连串可喜的结果。理查德·鲁梅尔特在《好战略，坏战略》一书中将这种力量之源称为“杠杆作用”。

所以，企业围绕最关键的单一要素，组合其他要素，形成战略杠杆模型，就能持续撬动创新增长。我们本章的主题便是如何打造创新驱动的战略杠杆模型。这个模型是本书创新模型的最后一个，也是收官之作。战略杠杆的应用范围极广，我们可以用它来梳理自己的创新增长方案，甚至也可以用这个模型来做自己极简化的商业计划书。

战略杠杆模型

关于杠杆原理，古希腊的哲学家、科学家阿基米德说过这样的豪言壮语："给我一根足够长的杠杆和一个足够牢固的支点，我就可以撬动地球。"在阿基米德的这句名言中，地球隐喻需要解决的问题，无论这个问题有多大，只要找到合适的方法，都能迎刃而解。为了便于理解，我将阿基米德的思想转换为一种更直观的企业"战略杠杆模型"。

在这个模型里有4个基本要素，它们分别是：创新红利、核心能力、真北[1]指标以及战略支点（见图8-1），下面分而论之。

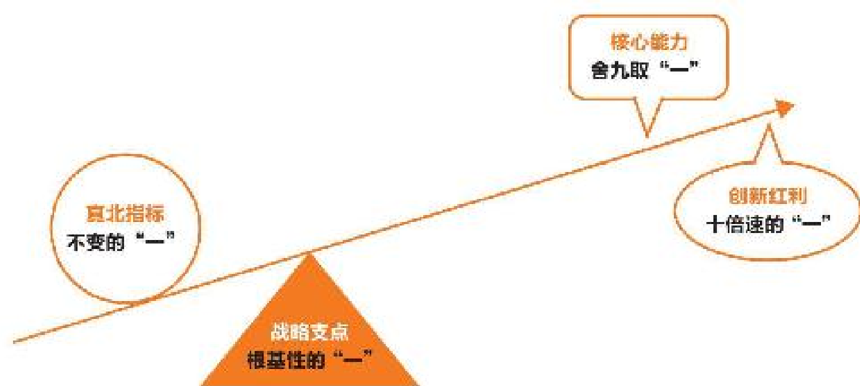


图8-1 战略杠杆模型示意图

1. 创新红利：十倍速的"一"

通常，创新红利来自外界。尤其是对于初创企业来说，在过去的20年里，大多数初创企业的迅速发展往往得益于某种外部机遇，这也是为什么大家经常强调"风口上的猪""顺势而为"。对企业来说，如何抓住外部机遇？一个非常好的模型就是组合创新里的"供需连模型"，从供给、需求、连接寻找十倍速变化的单一要素。

在战略杠杆模型中，创新红利可能产生于巨大的风口或周期性力量，如技术周期、用户更替和媒介更新等，它们都能提供十倍速的增长杠杆，这就是创新红利。

这就是为什么TMD[2]在2012年崛起？因为智能手机出货量发生了

十倍速变化，我们进入移动互联网时代。如果没有这种力量的加持，可能很难撼动真北目标。

2. 核心能力：舍九取“一”

对初创企业而言，在发展的过程中，通常是先抓住一个外部机遇，然后通过不断的内部提升逐渐形成自身的核心竞争力，并将这些核心竞争力注入创新红利，最终击穿阈值，实现单点破局。

每家企业都希望自己面面俱到，什么能力都具备，但现实中最好的方法是舍九取“一”。因为在现实中根本不可能出现“全能”公司，不只是初创企业，即便是巨头企业也很难完成。从资源分配的角度来说，企业想要立足于市场，首先要有自身的突出竞争力，而广泛性分散的资源，对于核心能力的建设极为不利。

所以，对企业来说，最简单的做法就是在自身的经营系统中找到最具有优势的元素，然后集中力量将这种舍九取“一”的因素打造成企业的核心力量。

比如乔布斯对产品的偏执世人皆知，无论面对何种选择，他都毫不迟疑地将舍九取“一”的答案定为“产品”。

·如果问公司和产品哪个更重要？乔布斯会首选产品，因为他创建公司的唯一目的只是产品，公司只不过是手段，目的可以让真正有创造力的人才合作打造产品。

·如果问技术和产品哪个更重要？乔布斯会首选产品，对他而言，苹果公司最需要的是伟大的产品，而不一定是使用什么新技术，技术都是为产品服务的。

·如果问管理或产品哪个更重要？乔布斯会首选产品。在他的眼中，苹果公司是世界上最大的创业公司，他讨厌管理和流程。

·如果问销售或产品哪个更重要？乔布斯会首选产品。他认为苹果公司的产品好，卖出产品是天经地义的事。

·如果问资本或产品哪个更重要？乔布斯会首选产品，他不在意资本的压力，也不在乎可能对公司股票和财务报表产生的影响。

在乔布斯的理念中，无论从何种角度来说，产品都是一个企业的核心竞争力，技术、管理、销售、资本最终都是要为产品服务的。

此外，需要强调的是所谓取舍，绝不是去伪存真、去错存对，在众多不好的选择中选一个对的，而是在对与对之间选择最适合自己的那一个。《哈佛商业评论》中曾有一篇文章提到，“一个好战略的对立面也应该是一个好战略”，表达的也是这个意思。所以乔布斯主张舍九取“一”之后，不是放弃其他能力，而是以此为参考系，用它来统帅其他能力。

舍九取“一”的“九”可以是技术、产品、营销、管理等，企业一旦选定“一”，就要重点投入，并且它必须能统领一切。就好像阿里巴巴在围绕商家进行经营的同时，也在致力于为用户提供更好的服务，因为服务质量的提升，会为平台带来更多的用户，从而吸引更多的商家入驻。所以，舍与取不是二元对立，而是侧重点不同，二者是统一的。

3. 真北指标：不变的“一”

所谓真北指标，其实就是企业为了实现增长，需要长期坚持的、不变的发展目标，其中包括“真”和“北”两个关键词。

第一，它必须针对真问题，很多创业者在为企业树立目标时就已经出现偏差，他们找到的问题其实并不真实。在这样的目标的指引下，企业投入的人力、物力、精力越多，企业受到的伤害就越大。第二，除了针对真问题，真北目标还应该是一个长线目标，是企业长期不变的“指北针”。按照以上两点确立了真北目标，就能保证目标是真实的，且在较长一段时间内具有有效性。

真北指标与财务指标不同，不是显性曲线的增长KPI，而是隐性曲线的增长KPI。对企业来说，仅仅遵循财务指标，就会陷入创新者的窘境和价值网依赖，而将财务指标与真北指标结合在一起，才能有效地避免这些问题出现。

事实上，有了战略杠杆的前3个基本要素——创新红利、核心能力和真北指标，就可以组成“增长飞轮”（见图8-2）。一般情况下，初创公司也许不需要长期战略，但一定需要增长战略，这种战略的具体表达就是“增长飞轮”，而好的增长飞轮通常都有相互强化的“正反馈”特征。

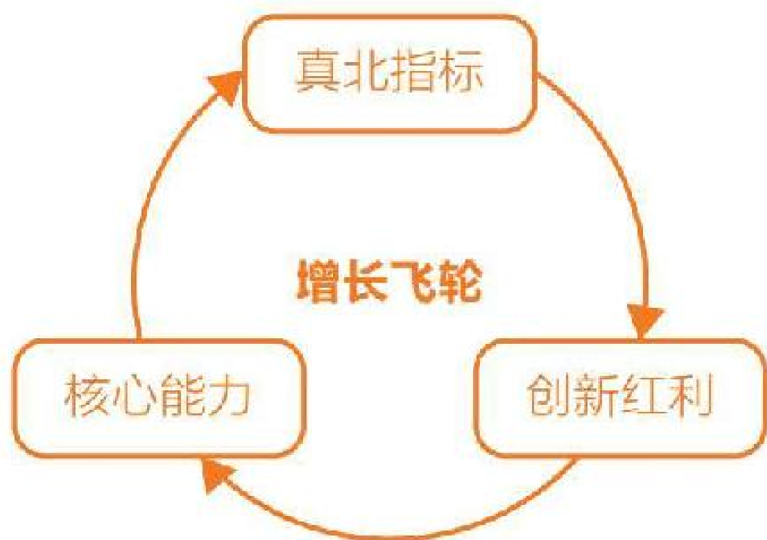


图8-2 企业的增长飞轮示意图

例如，对苹果公司而言，其增长飞轮的核心能力是产品，真北指标是打动人心的好产品。这里高质量的产品为苹果公司带来了良好的用户口碑；而口碑的积累，又让苹果公司拥有了更多的用户；有了大量的用户，苹果公司就可以生产出更好的产品，从而形成良性循环。在这种循环中，苹果公司得以飞速发展（见图8-3）。正如乔布斯所说，“我们坚信，如果能打造出好的产品，用户一定会喜欢，如果他们喜欢，他们一定会掏钱买，我们就能赚钱。”

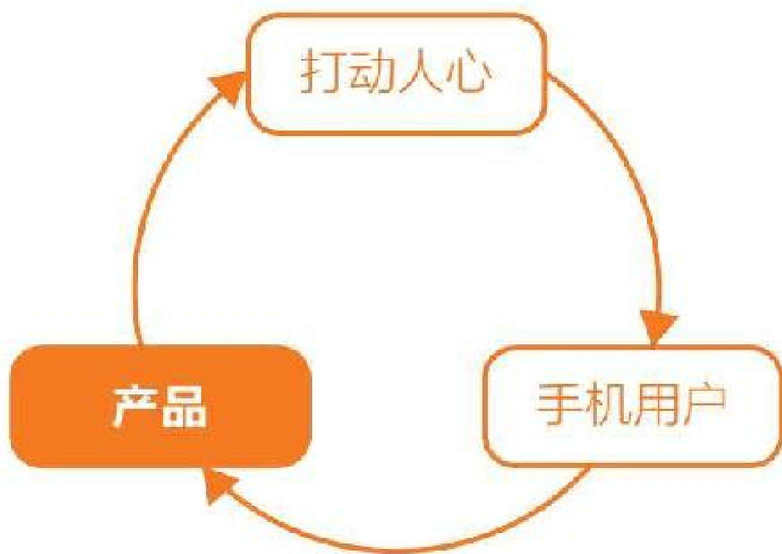


图8-3 苹果公司的增长飞轮示意图

类似地，Netflix增长飞轮的核心能力是内容，真北指标是既多又好的优质原创内容。这里Netflix优质原创内容越多，吸引的付费用户就越多，收入就会增加，同时这意味着它可以为制作原创内容提供更多的资金（见图8-4）。



图8-4 Netflix的增长飞轮示意图

4. 战略支点：根基性的“一”

我们已经了解初创公司可以没有长期战略，但一定要有增长飞轮。如果增长飞轮只建立在短期的十倍速创新红利上，那么企业的发展将不可持续。所以，有了增长飞轮之后，初创企业发展了3~5年时，必须开始考虑长期战略，此时需要把增长建立在长期不变的战略支点之上，即第一性原理，它是企业战略的基石假设，也是企业战略的“定海神针”（见图8-5）。

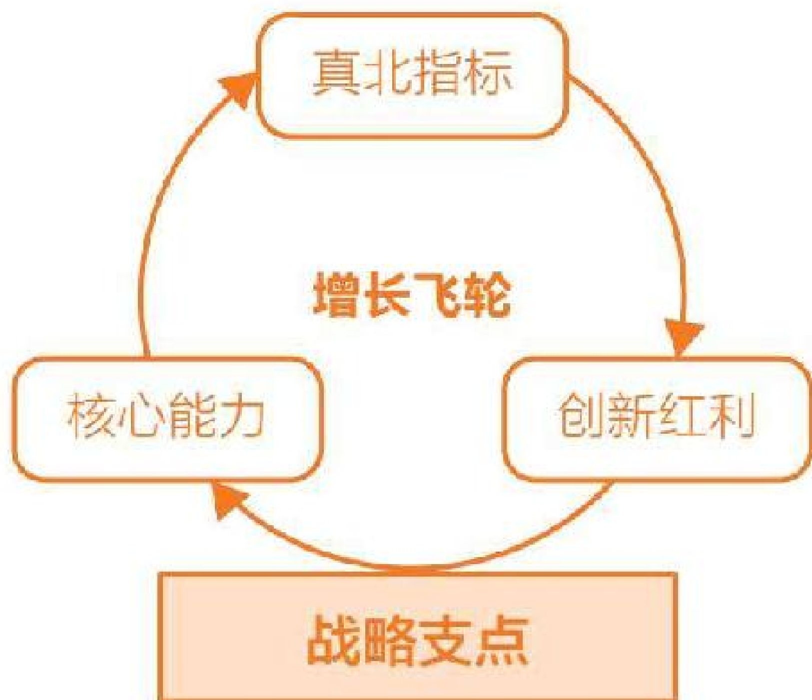


图8-5 企业创新增长战略简图

战略支点的关键在于牢固，它又被称为根基性的“一”。任何战略都建立在一个基石假设之上，正如一幢高大的建筑，如果失去赖以支撑的地基，整幢建筑就会轰然倒塌。

在组织层面，有些企业会将使命作为自己的战略支点长期不变，比如下文会详细介绍的亚马逊；也有些企业会将第一性原理视为战略支点，比如埃隆·马斯克的特斯拉、“无聊”公司（The Boring Company）、太空探索技术公司（SpaceX）。

当然，如果没有使命或第一性原理，那么不妨找一个基石假设，也能起到同样的作用。

成熟企业创新战略杠杆

至此，我们已经分别讲述了创新战略的4个“一”，即十倍速“一”的创新红利，主要应用的是组合创新模型；舍九取“一”的核心能力，主要是通过单点破局的方式突破阈值，击穿破局点；不变的“一”的真北指标，指引着正反馈的增长飞轮，形成三要素合力；根基性的“一”的战略支点作为企业第一性原理推动着企业的长期发展。这4个要素也是初创企业成长为成熟企业创新战略的核心要素。

此外，除了以上的增长要素，成熟企业还要增加几个与组织心智相关的要素——组织、价值观和使命。

1. 组织

企业初创期，核心能力往往建立在某个人或某几个核心创始人的身上，当企业步入成熟期，核心能力一定要从个人能力变为组织能力，企业才有发展、做大的可能性。所以通过建立、完善组织，能不断提高、强化企业的核心能力。

2. 价值观

我们定义的价值观是建立在“供需连组合创新”之上的价值观。这与绝大多数人定义的道德价值观不一样，我们的价值观是基于克里斯坦森对企业价值观的定义，即你在决策时，什么是你的“一”？对于亚马逊和美团来说，消费者是“一”；对阿里巴巴来说，商家是“一”；对苹果公司来说，产品是“一”；对于Netflix公司来说，内容是“一”；对链家来说，服务是“一”；而对混沌大学来说，好课程是“一”。

3. 使命

当企业发展了几年之后，使命就会慢慢显现。如果说价值观是决策的“一”，使命就是根基的“一”，一旦形成，将贯彻始终。

图8-6是完整的企业创新战略杠杆示意图，我们将通过一个案例完整地阐释它。

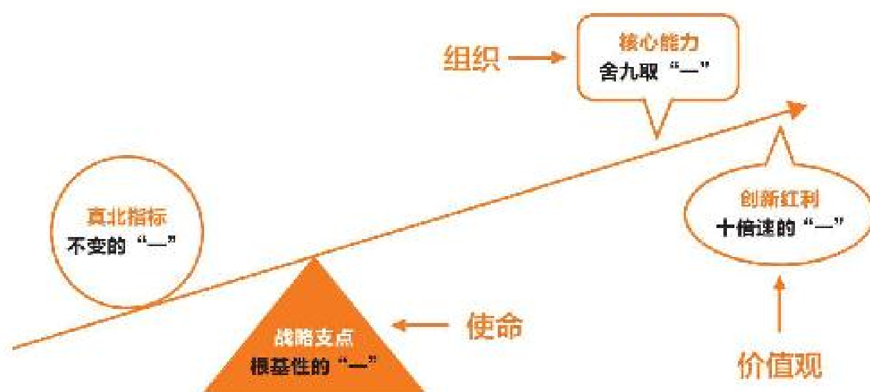


图8-6 企业创新战略杠杆完整示意图

亚马逊的创新增长战略

在现实中，应用战略杠杆模型实现创新增长的典型企业就是亚马逊，我甚至无法从庞大的商业环境中，找到另外一个可以在应用战略杠杆方面与之媲美的企业。接下来，我们会对亚马逊的经营进行深度剖析，希望能够引起大家的共鸣（见图8-7）。

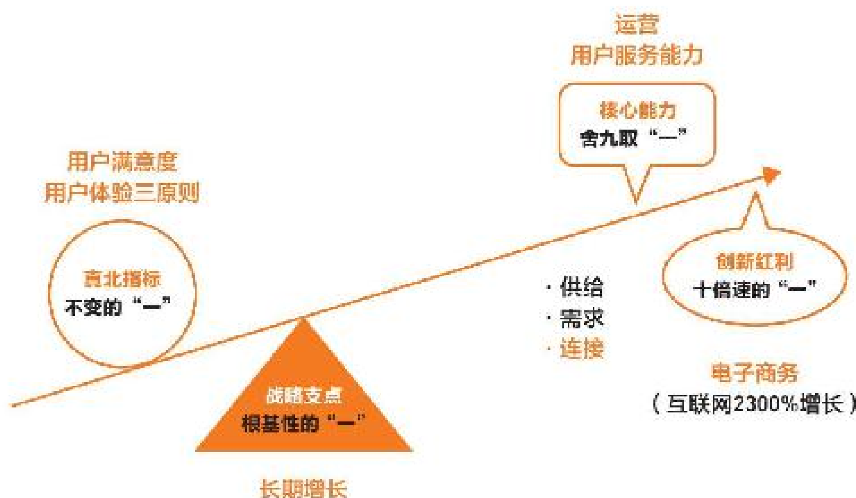


图8-7 亚马逊战略杠杆示意图

1. 抓住十倍速变化的创新红利

“时来天地皆同力，运去英雄不自由。”任何人要想成功都需借势，需要顺势而为，贝索斯也不例外。

《彭博商业周刊》资深作家布拉德·斯通写的《一网打尽：贝索斯与亚马逊时代》一书记录了贝索斯早期的创业经历。

1994年2月，贝索斯在机缘巧合之下，看到了《矩阵新闻》杂志刊登的一连串数字，这些数字让他尤为震惊。“在一张图表中，展示了一串字节，即一套二进制数字，1993 年1月到1994年1月，网络传输速度提升了2057个单位。另一个图表展示了一个数据包，即一个单位的数据在同一时间段内，网络传输速度提升了2560个单位。”

这件事改变了贝索斯的一生，他从这一串数据中推断，那年整个网

络运行速度大约上升了2300个单位，相当于增长了2300%，即是23倍。显然，这就是前文重点阐述的十倍速变化的单一要素。贝索斯对此颇有感触："任何事物都不可能增长得那么快，简直超乎寻常，这让我思索良久。什么产业才能在网络的高增长下占有一席之地？"

后来，贝索斯经常在讲话中提到，正是2300%的年增长率才使他不再满足于现状，从而离职创业，投身互联网的大潮。事实上，这一数据并不完全准确，这也成了一个有趣的具有历史意义的注脚——亚马逊创建于一个数学错误的基础之上。

在决定进军互联网之后，贝索斯开始认真思考从哪个角度入手。他很睿智地察觉到，囊括所有物品的"万货商店"计划显然不太务实（至少起初是这样的）。于是，贝索斯列了一个清单，上面写着20种产品门类，其中包括计算机软件、办公用品、服装产品和音乐等。最终，贝索斯认定，最佳选择是图书。

所以，亚马逊一开始的破局点是图书电商，其十倍速变化的单一要素显然是互联网的发展。随着互联网行业的进步以及企业的发展，亚马逊的破局点从图书电商逐渐转移到了万货电商，甚至后来连互联网的标签都舍弃了，但同时进一步拉伸了亚马逊战略杠杆的长度。

2. 舍九取"一"，打造核心能力

在战略杠杆不断延长的过程中，亚马逊也在持续使用舍九取"一"的方式，用它打造内部的核心能力。而在现实中，这种核心能力通常表现为企业的经营战略。我们知道所谓的舍九取"一"，是优中选优，所以战略的本质不是选择做什么，而是选择不做什么，因为没有取舍就不需要选择，也就不需要战略。

贝索斯也说过类似的话，"有许多方法将业务集中于一点：以竞争对手为中心、以产品为中心、以技术为中心、以商业模式为中心、以用户为中心等。我很高兴亚马逊选择了以用户为中心"。

贝索斯之所以会做出这样的选择，其根本原因是零售行业发展的根本需求。零售行业想要从消费者手中赚到钱，只有一个办法——满足客户的需求。而贝索斯认为，用户的预期总是在不断变化，对于消费体验的要求也会持续增加，即便我们可以提供优质的产品和全面的服务，但

昨天的惊喜很快就会变成今天的平淡。而在当下，这种变化与增长的速度已经越来越快，零售企业要想持续获利，就不能躺在“冠军”的奖杯上，而是应该用更高的标准约束自己，超越客户不断增长的预期。

从这个角度来讲，我认为亚马逊，尤其早期亚马逊电商，它的核心能力是运营能力，换句话说是用户服务能力，用自己不断提升的高标准来满足用户不断提高的期望值。但就像网络上非常流行的“我知道很多大道理，却依然过不好这一生”，很多事情并不是了解原理就可以顺利实施。

简单来讲，亚马逊的核心能力就是老调常谈的“以用户为中心”的运营能力，大多数人都能够理解，但却很少有人、有企业可以有效地实现。要想做到以用户为中心，你需要把你的运营、商业模式、战略、使命、财务报表等环节都围绕用户展开。为了实现以用户需求为战略支点的经营模式，亚马逊也付出了长时间的努力。

3. 真北指标引领的增长飞轮

如果没有独立的真北指标，你所属的价值网络将束缚住你，你将难以逃脱。如同鱼不知道水的存在，真北指标是指引你跳出价值网的方向感，它让你免于人浮于事、随波逐流，而是遵从不变的方向。

贝索斯说过这样一句话，“我经常被问到一个问题：‘未来十年，会有什么样的变化？’但我很少被问道：‘未来十年，什么是不变的？’我认为第二个问题比第一个问题更重要，因为你需要将你的战略建立在不变的事物上”。对零售行业来说，什么是不变的呢？

关于这个问题，贝索斯有自己的答案：“在瞬息万变的零售业中，客户想要低价、想要更快捷的配送、想要更多的选择，这一点未来10年不会变。就算再过10年，也不可能有一个客户站出来对我说：‘贝索斯，我真的很爱亚马逊，我非常希望你们的价格再高一点’或者‘我爱亚马逊，我希望你们的配送速度能再慢一点’。”

基于客户的这三大期望，亚马逊提出了运营中的用户体验三原则：无限选择、最低价格和快速配送。这三大原则组成了亚马逊的核心运营能力，贝索斯称之为“飞轮效应”[3]，也就是我们定义的“增长飞轮”（见图8-8）。

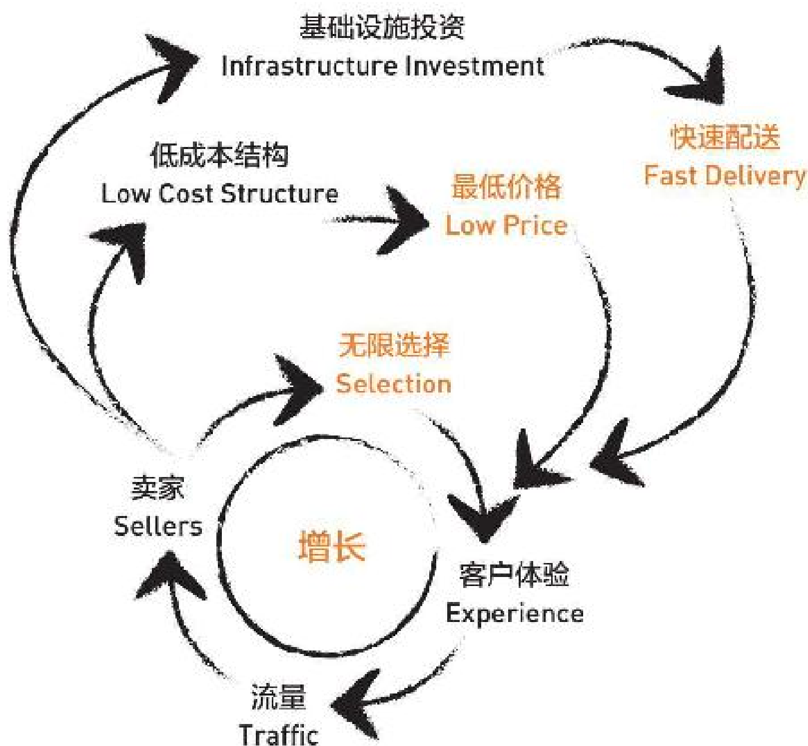


图8-8 亚马逊的增长飞轮示意图

（1）无限选择。它是指给客户无限的选择权，让客户随心所欲地购物，不断提升客户体验。客户体验提升了，自然会为亚马逊带来更多的流量，继而吸引更多的卖家入场，为客户提供更齐全的品类选择和更优质的服务选择，进一步提升客户体验，从而形成正向循环的第一层增长飞轮。

（2）最低价格。大部分客户都比较在意商品或服务的性价比，换句话说，在保证质量的前提下，价格越低，客户体验就越好，买家就越多，能吸引到的卖家就越多。有更多的卖家分摊固定成本，便能有效降低商品或服务的成本，为客户提供最低的价格。这是亚马逊的第二层增长飞轮。

（3）快速配送。快速配送也是同样的道理。物流越快捷、方便，客户的体验越好，就会为网站带来越多的流量和卖家；卖家越多，网站的现金流就越充沛，可用于越多的配送、仓储等基础设施投资，带来更

快、更安全的配送服务，进一步提升客户体验。这是亚马逊的第三层增长飞轮。

虽然亚马逊是目前世界上最大的电商平台之一，但在早期发展阶段，亚马逊的利润率始终保持在一个较低的水平，不是因为独特的定价策略，而是因为大量的资本支出。为了实现无限选择、最低价格和快速配送的目标，亚马逊在基础设施方面投入了大量的资金。2002—2013年，即便是在利润亏损的情况下，亚马逊在仓储方面的投资也始终保持指数级增长（见图8-9）；作为一家电商公司，亚马逊在技术方面的投入甚至超过了谷歌、英特尔、微软、苹果这些技术型公司。

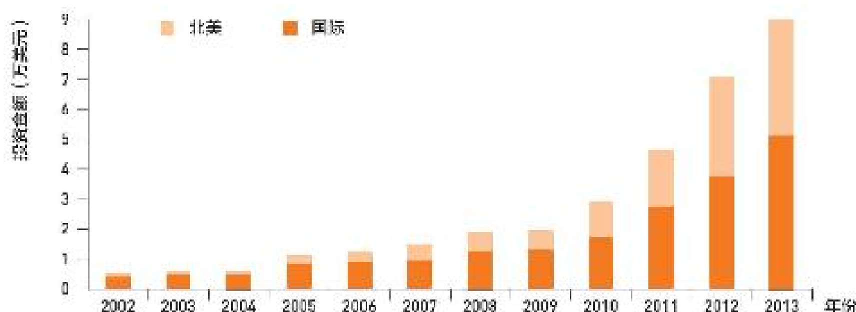


图8-9 2002—2013年亚马逊公司仓储投入变化示意图

资料来源：亚马逊公司。

当然，这种忽视盈利的投资行为在当时饱受争议，包括华尔街的媒体们也纷纷唱衰亚马逊，但贝索斯始终坚持这样的发展战略，因为他坚信，抓住了用户满意度这个核心，以用户体验三原则作为正反馈的指标进行运作，就可以实现增长飞轮的良性循环，从而实现持续盈利。

4. 以长期增长为战略支点

贝索斯相信，如果要创新，经营者必须愿意长期被误解，因为常常需要采取一个非共识，但正确的观点才能打败竞争对手。

或许在绝大多数创业者的眼中，公司的KPI是利润，公司的天职是利润最大化。这种看法无可厚非，但贝索斯对此有着自己的认知，他更

重视的战略支点是长期增长，KPI是“自由现金流”。

所谓利润，本质上是一个会计周期内（短期）的盈余。销售额不变的前提下，企业花的钱越少，利润越多，财务报表自然也就越好看。换言之，利润是一个较为短期的说法。反观“自由现金流”，它的实质是企业将当期应花的开销扣除之后，还能剩下多少钱可以投入长期增长。从这个角度来说，自由现金流其实是一个长期指标，也是面向未来的一个指标。

如果你用利润作为KPI，你的隐含价值（战略支点）就是短期增长，而贝索斯把自由现金流作为指标，他的隐含假设就是长期增长，这就是贝索斯的破界创新（见图8-10）。他说过：“如果你做的每一件事把眼光放到未来3年，与你同台竞技的人很多；但是如果你的目光能放到未来7年，那么可以与你竞争的就很少了，因为很少有公司愿意做那么长远的打算。”

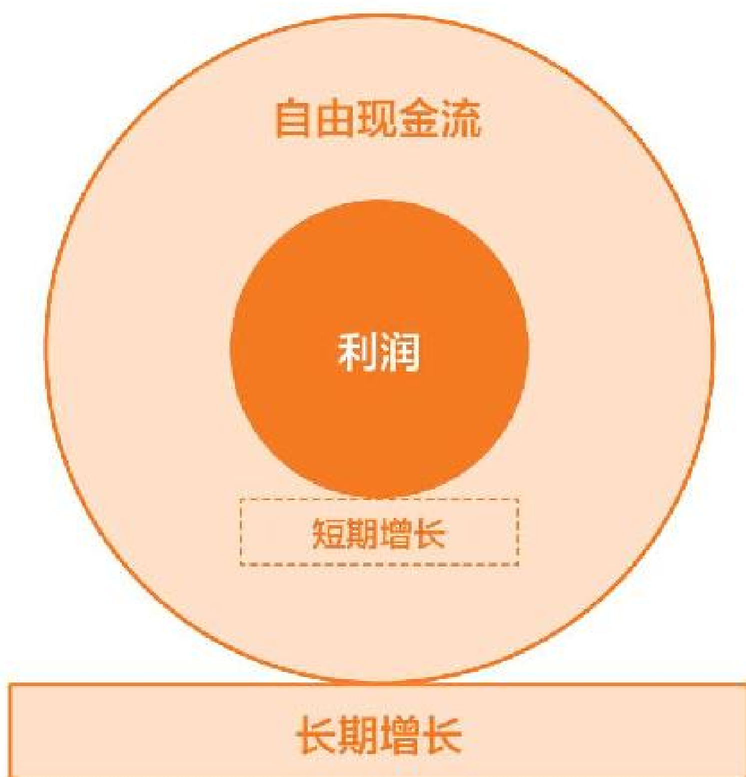


图8-10 贝索斯眼中的破界创新

贝索斯的这种经营策略，曾饱受投资人、资本市场和外界的质疑，亚马逊更是创造了连续十几年不盈利或低盈利的纪录（1997—2015年）[4]。即便如此，他依旧说出了那句震撼世界的豪言："我不要利润，我只要增长！"随着每年一封致股东信的发表，贝索斯的这种观点日渐为世人熟知。

1997年，贝索斯在致股东的信中提道："如果要在最优化GAAP[5]报表和最大化未来现金流之间做出选择，我们会毫不犹豫地选择后者。"

到了2004年，他重申了自己一贯的主张："我们最终的财务指标，我们最想达成的长期目标，就是每股自由现金流……一家公司虽然有出色的利润率，但现金流有可能为负值。如果只追求利润增长，企业在某些情况下反而会损害股东们的利益。"

2008年，贝索斯的说法是："我们首要的业绩目标，仍然是最大限度地挖掘长期自由现金流，并借此获得较高的投资回报。"

在2009年的致股东信中，贝索斯用上了颇为夸张的表述："在我们452个目标中，'净利润''毛利润''运营利润'等字眼，一次也没有出现过。"

对亚马逊来说，长期增长才是战略基石假设，正如贝索斯所说的："所有只能产生短期利润的项目都不重要，无论现在赚多少钱；能够产生长期现金流的项目才是重要的，无论现在亏多少钱！"所以，亚马逊连续20年不盈利，而对应的收入却呈现指数级增长（见图8-11和图8-12）。



图8-11 亚马逊的盈利水平连续20年在零附近徘徊

资料来源：亚马逊官网。

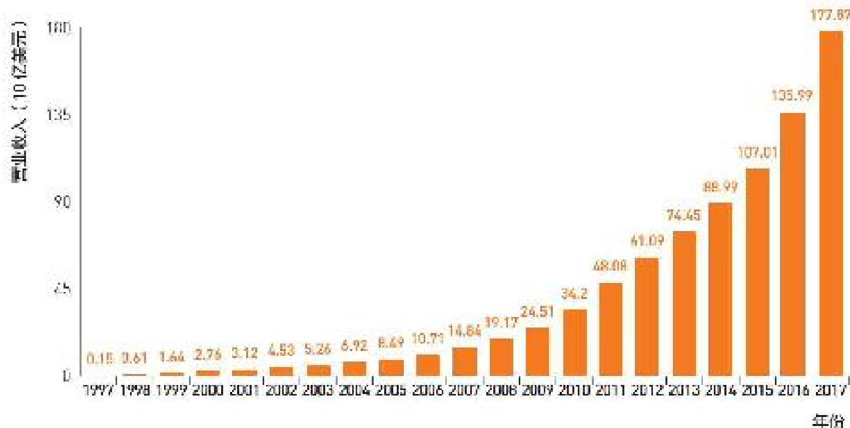


图8-12 亚马逊的收入水平连续20年呈现指数级增长态势

资料来源：亚马逊官网。

5. 以使命作为根驱动力

亚马逊能够在低盈利甚至负盈利的前提下始终保持增长，除了作为战略支点的长期增长目标，更根本的驱动力量是企业的使命。

贝索斯说过："我们的使命是成为世界上最以顾客为中心的公司。"实际上亚马逊也是这样做的，这家公司所有的经营活动都围绕"以客户为中心"这一原则展开。

在1997年致股东的信中，贝索斯写道："从一开始，我们的关注点便是为客户提供有吸引力的价值。"

从那以后，在每年致股东的信中，贝索斯都会在1997年致股东的信上略加调整，这已成惯例。

1998年，贝索斯的说法是："我们力图建立一个全球最以客户为中心的公司。"

在1999年致股东的信中，贝索斯对公司使命略加调整："我们的使命就是，通过这个平台打造全球最大的、用户至上的公司，使用户在这个平台上可以找到他们想要买的任何东西。"

2003年，贝索斯在信中详解了亚马逊的定价策略："我们的定价策略并不打算最大限度地提高利润率，而是旨在为客户提供最大的价值，从而创造更大的长期利润。"

2012年，他的视角略有不同："我们致力于关注竞争对手，受到他们的启发，实际上以客户为核心是我们企业文化的标志性元素。"

2018年，在最新一封致股东的信中，贝索斯感慨道："永远保持高

标准，是客户的挑剔成就了我们。”

亚马逊用“以用户为中心”的使命统一了外部红利、内部能力以及真北指标，甚至亚马逊的商业模式、营销模式都建立在使命之上。这种以使命为核心的经营展开，与大多数企业的使命建设行为大相径庭（见图8-13）。

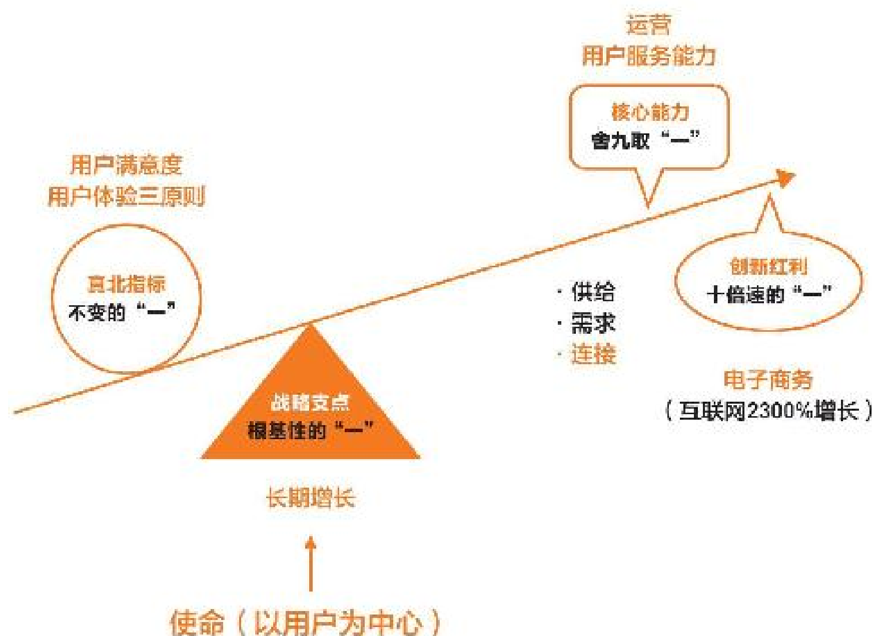


图8-13 亚马逊“以用户为中心”的公司使命

事实上，业界很多企业都标榜自己“以客户为中心”“客户至上”，但其中不乏一些企业仅将这些使命停留在口头上或者把字挂在墙上。一旦客户利益与企业或股东利益发生冲突，企业便会毫不犹豫地将客户抛诸脑后。但是亚马逊并非如此，它用了20多年的时间来践行自己设定的这一原则，从这个角度来说，贝索斯可能是互联网时代最认真践行使命的企业家之一。

下面的例子或许能让你更深刻地理解亚马逊“以客户为中心”的使命。

亚马逊在创立之初走的是直营道路，后来慢慢开放了第三方平台，对自己并不擅长的品类引进第三方参与经营，玩具和婴幼儿用品便是其中两类。在当时，玩具反斗城是全球最大的玩具及婴幼儿用品零售商，在得知亚马逊开放第三方平台之后，玩具反斗城表现出浓厚的合作兴

趣，愿意为亚马逊提供最受欢迎玩具的库存，同时放弃网络自治权，换取成为亚马逊的独家玩具及婴幼儿用品供应商的权利。为此，玩具反斗城将每年付给亚马逊5000万美元和通过亚马逊网站获得的销售额的1%。2000年年中，双方签订了为期10年的合作协议。

很快，玩具反斗城成为儿童玩具网站的泰斗，所有在其官网购物的流量，都会被导回亚马逊的销售页面。2002 年，玩具与婴幼儿用品的销售额甚至超过了亚马逊的年初预期。按理说，这是一次皆大欢喜的双赢合作，理应长久顺畅。然而，亚马逊却不这么认为。

由于双方此前签署的是独家协议，按照协议约定，亚马逊不能引进其他玩具商，这明显限制了客户的选择空间，“这样未必是件好事”[6]。亚马逊公司有三大原则，其中之一便是“客户要有无限选择权”，这个权利神圣不可侵犯。为了确保客户权益，亚马逊在2003年春天引进了其他玩具商，这一行为引起了玩具反斗城的强烈不满。

2004年5月，玩具反斗城起诉亚马逊违约，并最终胜诉，终止了与亚马逊合作10年的协议，于2006年重启自家独立网站。3年后，亚马逊同意支付玩具反斗城5100万美元的和解费。

玩具反斗城虽然打赢了官司，但此后销量一路下滑，常年存在巨额亏损，最终于2017年9月18日宣告破产；而亚马逊的玩具品类，始终位于其销售榜单的前三名，为亚马逊带来了源源不断的流量和利润。

现在复盘这个案例时，从旁观者的角度来看，你也许会觉得当时贝索斯的决策无比正确，但身处其中，面对企业的长期亏损，通过边缘业务的玩具品类能获得可观的现金收入，这是多么大的诱惑。对创业者而言，左手是客户，右手是利益，当二者发生冲突时，考量的正是价值观。

看完这个案例，你或许就能明白，为何在美国的客户满意度指数排名中，截至2017年，亚马逊已经连续8年排名第一（见图8-14）。亚马逊就是这样将“以客户为中心”的使命作为不变的战略支点。

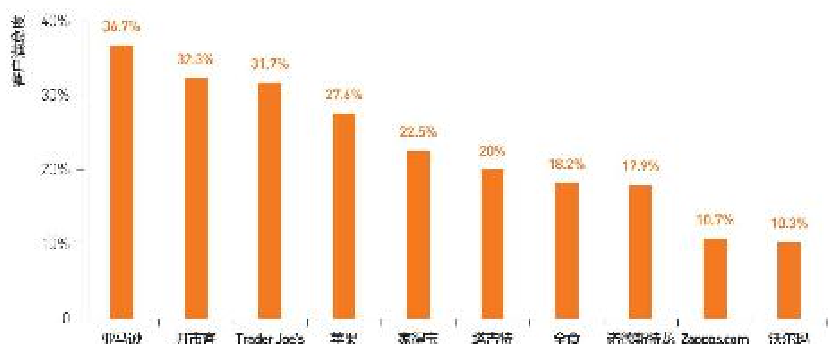


图8-14 2010—2017年美国客户满意度指数排名

贝索斯在亚马逊内部有个绰号，叫“空椅子”，这个绰号来源于他在召开亚马逊重要会议（包括董事会）时，总会让人空出一把椅子留给客户。这把椅子有时并不是空的，贝索斯真的会请客户来旁听会议，或者请与客户最接近的一线销售人员来扮演客户，在会上与高层管理者分享客户的真实想法。

以用户为中心，哪个电商公司不说这句话呢？但真正能够持续践行使命的企业寥寥无几。因为对大多数电商企业来说，使命只是一个口号，而不是一个深入根源的坚实基础。使命的最佳状态是什么？不是价值观道德的自我约束，而是与运营模式合一，这样才能在不断的实践中，持续夯实使命的影响力。

亚马逊电子书与Prime案例

亚马逊是我非常喜欢的案例，我们再讲一个前文已经提及，但角度不同的案例——亚马逊的电子书。贝索斯说世界上有两种公司：一种是尽可能地说服客户支付一个较高的价格，让自己获得更高的利润；另一种是拼命把价格降到最低，把利润都让给消费者的公司。他觉得这两种公司都能非常成功，但是贝索斯坚定地选择做第二种公司。

贝佐斯不想重复“史蒂夫·乔布斯的错误”——将iPhone定价过高，从而使智能手机成为吸引大规模竞争的众矢之的，成为众多手机品类的竞技场。所以，贝索斯在做亚马逊电子书时，一直采用“贴地飞行”的策略，不给竞争对手留出任何空间。

2007年11月19日，亚马逊推出了Kindle便携式阅读器，用户可以用不高于10美元的统一价格，通过Kindle阅读很多新书和经典畅销书。

亚马逊与全美六大出版商在电子书方面的合作模式是“批发零售”模式，即一本新书将出版时，六大出版商以折扣价将电子书卖给亚马逊。亚马逊以折扣价买进后，不论买进费用的高低，统一标价9.99美元出售给用户。正是基于这种“不图利益，客户至上”的经营理念，亚马逊受到广大电子书用户的一致好评，一度占据了美国电子书市场将近90%的份额，基本占据了垄断地位。

用户享受到了切实的利益，六大出版商却着急了，因为亚马逊这么做会严重影响出版商纸质图书的生意。更重要的是，如果亚马逊“控制”了电子书市场，就有了与六大出版商商议定价的资本，甚至可以绕过出版商，直接与作者进行合作。

2010年，苹果公司打算借用iBooks [7] 增加iPad的销量。长期苦于亚马逊强势“压制”的美国大型出版商，十分欢迎苹果公司的加入，愿意与苹果公司制定能够对电子书市场产生冲击的价格策略，以削弱亚马逊的垄断地位。

很快，苹果公司与全美六大图书出版商中的5家 [8] 签署了协议，约定以“代理定价模式”销售电子图书。根据该协议，苹果允许出版商自由设定电子书售价，出版商获得零售价的70%，苹果公司则从销售额中固定抽取30%作为佣金。通常，这种模式会导致电子书定价过高，许多新书价格为12.99美元和14.99美元，极大地增加了用户的阅读成本。而这样做，出版商和苹果公司都能获取更多的利润。

苹果iBooks的出现，给美国的电子书市场带来了显著的“鲶鱼效应”，也对亚马逊的电子书业务产生了巨大的冲击，亚马逊电子书的市场占有率一度跌至54%。失去了垄断地位的亚马逊再也无法使出版商压低价格，只得跟随苹果公司的脚步，将Kindle上的电子书价格从9.99美元上调至12.99美元或14.99美元。

2012年，美国司法部起诉苹果公司和与其合作的5家出版公司，指

控它们合谋操纵电子书价格，严重地损害了消费者的利益。5家出版公司先后与司法部达成和解，而苹果公司多次上诉未果，最终被判赔4.5亿美元，用户将获得其中4亿美元的支付赔偿。这一判决被认为是用户和亚马逊的胜利：电子书用户的阅读成本下降了，亚马逊则重新取得了电子书市场的垄断地位。

消息一出，亚马逊马上发表声明，表示愿意将被苹果公司抬高的电子书价格全部赔偿给消费者，分文不留。于是，市面上传出了这样的新闻："亚马逊将造价为84.25美元的Kindle以79美元的价格出售，每卖出一个Kindle，亚马逊就要损失超过5美元。" [9]

请你假想一件事情，假如你是贝索斯，是选择把钱返回给消费者，还是放入自己的财务报表中？到今天为止，亚马逊在Kindle设备上依然是每年有5亿美元的损失，但是在电子书、音乐、电影、广告等方面，亚马逊的每年利润是20亿美元，并且占据了全美83.3%的电子书市场。

贝索斯补贴电子书带来了两个好处：第一，亚马逊在电子书市场长期处于垄断地位；第二，虽然Kindle硬件不盈利，但亚马逊可以赚用户后续消费的钱。就这样，亚马逊不仅让利给了消费者，也将其商业模式和长期战略完美地结合到一起，从而保障了企业的长期利益，使命和商业模式合一才是战略的最高境界。

与电子书案例类似的，是亚马逊Prime的会员服务。

2005年，一名亚马逊中层员工提出以收99美元年费的方式，为用户提供两天内配送服务Prime。以当时的物流水平看，从华尔街到公司高管都觉得这一定是疯了。贝索斯力排众议将这个项目坚持了下来。

时任亚马逊CFO的沃伦·简森（Warren Jenson）认为，"免费送货"并不是什么创举，而是想让未来的资产负债表再一次出问题。因此，沃伦·简森让格里利(时任财务部副主管，免费送货的方案建议者）靠边站，并给他降了职。

理由很简单，听起来也合情合理，假设快递公司单笔订单的成本是8美元，而Prime会员一年有20笔订单，那么亚马逊公司一年的运输成本就会达到160美元，这远高于99美元的会员费。所以这项服务对亚马逊来说成本太高，没有办法达到盈亏平衡。但是，贝索斯坚定地支持推出这项服务。

现在我们"事后诸葛亮"地认为，亚马逊推出Prime的意义非凡。但在当时，在对Prime的信心上，贝索斯几乎是在单打独斗。不仅如此，除了当初的快速免费送货服务，后来Prime会员超值服务，更是打包赠送用户诸如流媒体、音乐、图书杂志畅读、游戏等一系列服务（见图8-15）。



图8-15 Prime会员的超值服务

2017年，由亚马逊出品的《海边的曼彻斯特》在奥斯卡金像奖上斩获了最佳男主角和最佳原创剧本奖，另外，它还获得了最佳导演、最佳男配角、最佳女配角、最佳剧情类影片的提名。而贝索斯在内部却开玩笑说："我们获得奥斯卡奖，是为了卖出更多的手纸和狗粮。"

2019年，Prime全球会员数已经超过1亿，按照每人每年99美元的会费计算，这笔收入将近100亿美元。然而，迄今为止，这个项目还是亏损的，亚马逊在Prime权益上的投入远超过这个数字。

但回头看，99美元的年费刺激了会员充分利用Prime价值的心理，下了更多的订单，相对于亚马逊非Prime会员美国用户每年600美元的支出，Prime会员美国用户每年要在亚马逊网站平均花费1400美元，并且大量顾客因为这个服务成为亚马逊的拥趸（见图8-16）。这也被认为是亚马逊历史上最划算的买卖之一，是战胜eBay的关键所在。表面上看是亏损，是投入，实际是把营销费用在了客户身上。而这些，都是贝索斯从竞争对手那里学习到的。

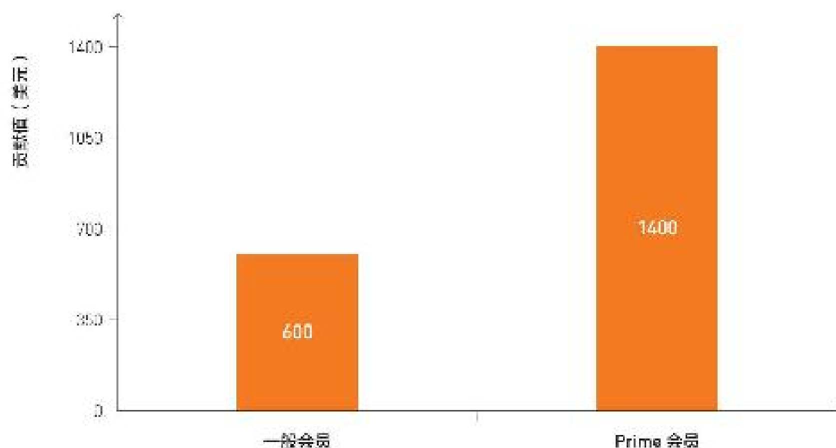


图8-16 亚马逊公司Prime会员和一般会员的贡献值对比示意图

2000年，沃尔玛CEO李·斯科特与贝索斯在会谈时说：“我们在市场营销上只花费了40%的营销费用，其余的营销费用用在了降低价格上。我们的营销策略就是定价策略，即天天都是低价。”

2001年年初，开市客（Costco）的CEO杰弗里·布罗特曼向贝索斯介绍了自己的经营模式：全是关于客户忠诚度的问题。每个仓库都有大约4000件货品，开市客成批购进，只加价14%，虽然有些可以多加一些。公司也不做广告，从每年的会员费中赚取大部分毛利。

低价和会员体系的模式几十年前就有了，但别人看到的只是现象，贝索斯看到了本质，他不是照抄，而是用亚马逊独特的方式去实施，这不仅仅是价值观的自我约束，而是把使命与运营模式合一，达到使命的最佳状态。2017年11月27日，贝索斯身价突破千亿美元，成为世界首富。至今，亚马逊的市值一路高歌猛进，屡创新高（见图8-17）。

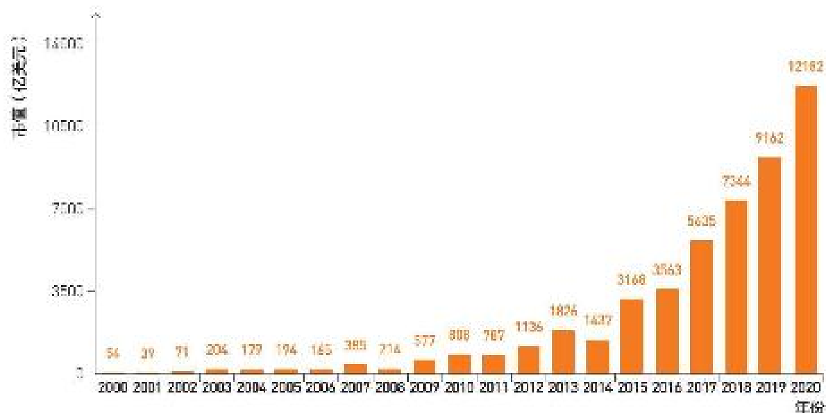


图8-17 2000—2020年亚马逊公司的市值变化示意图

亚马逊的使命是“以用户为中心”，这句话是贝索斯二十年如一日坚持的基本原则。这让我想起芒格，他说，在商界和科学界，有条有用的古老法则，它分两步：第一步，找到一个简单、基本的道理；第二步，非常严格地按照这个道理去行事。所以，具体事件和原则冲突的时候，我要选择原则。

这就是本书最后一个模型——战略杠杆模型。它不仅适用于初创企业在第一曲线击穿破局点，也适用于成熟企业开拓第二曲线；不仅适用于初创小公司，也适用于大公司设计增长战略，撰写商业计划书。

最后，重读一下贝索斯那句令我为之震撼的话：“所有只能产生短期利润的项目都不重要，无论现在赚多少钱；能够产生长期现金流的项目才是重要的，无论现在亏多少钱！”所以，今天这个时代，一定要有长线思维。

我讲的案例都是借假修真，其中的事实如何并不重要，重要的是分析的逻辑。在混沌大学，我们学习的是如何思考问题（How to Think），而不是如何做事情（How to Do）。所以，再次提醒大家，我讲的内容可能都是错的，仅仅是帮助你换一种全新的视角来看待这个世界。

[1] 实际上，真北是一个地理学名词。真北（True North，TN）是指地球的北极点，即北纬90°或者所有经度线在北半球交会的地方，又称正北方向，为在地球上任何一点的人指向地球地理北极的方向。

[2]　互联网企业今日头条、美团、滴滴的简称。与百度、阿里巴巴和腾讯组成的BAT相对应。——编者注

[3] 飞轮效应(Flywheel Effect)是指一个公司各个业务模块之间会有机地相互推动，就像咬合的齿轮一样。这个齿轮组从静止到转动起来需要花费比较大的力气，但是每一圈的努力都不会白费。一旦有一个齿轮转动起来，整个齿轮组就会跟着飞速转动。

[4]　从2016年开始，亚马逊的利润突破10亿美元大关，达到23.71亿美元，此前要么不盈利，要么盈利低于10亿美元。

[5] GAAP:Generally Accepted Accounting Principles的缩写，意指一般美国公认会计原则。

[6]　当时在亚马逊负责玩具业务的乔利特·凡德·穆勒恩（Jorrit Van de Meulen）于2003年起草了一份备忘录，其中提到“亚马逊实质上把玩具和婴儿商品的控制权让给玩具反斗城，这样未必是件好事”。

[7] 基于iOS系统的电子书阅读平台。

[8]　西蒙与舒斯特公司、哈珀柯林斯出版集团、阿歇特出版公司、企鹅出版集团和麦克米伦公司。

[9] 载于市场研究公司HIS isuppli提供给Main Street的独家报道。

后记

走入混沌，是为了走出混沌。

柏拉图在著名的“洞穴隐喻”里说，我们大家都生活在一个洞穴中。你看着墙上的影子，以为那是真实的世界。其实，是火光把洞穴之外的活动，用影子的方式投射到墙上而已。由于你生活在洞穴里，并不能意识到这一切。

所以，柏拉图说，真正的教育不是把墙上被投射出来的光告诉洞穴里的人，而是把洞穴里的人带到洞穴之外，让他自己沐浴在真理的阳光之下。

真理，在洞穴之外，阳光之下。

柏拉图游历各国，在40岁的时候回到雅典建立了柏拉图学园。从某种意义上讲，这是西方历史上出现的第一所大学。与所有其他教育机构不一样的是，柏拉图在学园里讲授哲学、数学、物理学等“无用”的学科。

伟大的哲学家、科学家亚里士多德17岁加入柏拉图学园，在那里作为学生和学者一直待了20年。他按柏拉图“哲学王”的标准培养了伟大的亚历山大。后来，亚历山大把这种思维方式传遍了西方世界。

“教育是真正的转变”，柏拉图的理念深刻地影响了我。关于什么是教育，柏拉图给了我最坚定的力量。我想，从今以后，我需要改变对自己的定义——我不再只是一名讲者。

过去，我把自己定义为一个老师。我在混沌大学有且只有一个身份，那就是一个教书匠。但是，如果我把自己定义为课堂里的一个老师，讲完之后，人们说“教授，你讲得真好”，这件事情就结束了。换句话说，只要把课讲好，我就没事了。但是，如果你没有真正的收获，我讲得再好，又有什么用？

所以，从今往后，我把自己定义为一个摆渡人，一个传播者。我相信，我讲课讲得好不好并不重要，重要的是大家有没有真正的收获，有没有发生真正的改变。让改变当场发生，这才是一件极其美好的事情。否则我讲得再好，如果听众没有触碰到，所受的教育就是没有用的。

我的书的内容全部来源于我的课程，课程的研发历经9年的打磨、沉淀，诚挚地感谢每一位曾参与共建的老师、同学、朋友。只希望你真

正习得、发生改变，这是我们向你承诺的交付。

很多人此前都问我，为什么会给混沌大学起“混沌”这样一个奇怪的名字。我想告诉大家，其实，走入混沌，是为了走出混沌。而走出混沌的唯一方式，就是更深刻地理解这个世界。

学会写作

粥左罗/著

自我进阶的
高效方法

3年300万字
100篇10W+
多篇百万级刷屏爆文

知名公众号“粥左罗”创始人
教你从零开始学写作
新手快速变高手

写作是性价比最高的自我投资
人人可学会，人人可受益

中国工信出版集团
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

学会写作　自我进阶的高效方法

粥左罗　著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（**CIP**）数据
学会写作：自我进阶的高效方法/粥左罗著.--北京：人民邮电出版社，2019.6
ISBN 978-7-115-51055-6
I.①学… II.①粥… III.①写作—方法 IV.①H052
中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第060392号
◆著 粥左罗
责任编辑 郑婷
责任印制 周昇亮
◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 http://www.ptpress.com.cn
固安县铭成印刷有限公司印刷
◆开本：720×960 1/16
印张：17.5 2019年6月第1版
字数：208千字 2019年6月北京第1次印刷
定价：59.00元
读者服务热线：**(010)81055522** 印装质量热线：**(010)81055316**
反盗版热线：**(010)81055315**
广告经营许可证：京东工商广登字**20170147**号

目录

3年写了300万字后，我重新理解了写作的价值——写作能力是人人需要的底层能力
第一章 写作认知：重新理解写作
第1节 如何迈出写作的第一步
第2节 支撑写作能力的三个核心要素
第3节 为什么你必须公开写作
第4节 到底怎样才算好文章
第二章 用户思维：写作是手段不是目的
第1节 为什么你要有目的地写作
第2节 从单向沟通到双向沟通式写作
第3节 从作者逻辑到读者逻辑式写作
第三章 选题能力：写作的先胜而后求战
第1节 总是不知道该写什么怎么办
第2节 优质选题的三大底层逻辑
第3节 策划优质选题的五大技巧
第4节 日常寻找选题的五条路径
第四章 标题能力：关键节点的杠杆效应
第1节 好标题的三个核心价值
第2节 拟标题的五个核心技巧
第3节 拟标题的五条思考路径
第4节 如何建立正确的标题价值观
第五章 素材能力：性价比最高的能力
第1节 写作素材的八个搜索渠道
第2节 优质素材的六个搜索技巧
第3节 日常积累素材的三个方法
第六章 结构能力：写作中的框架大于勤奋
第1节 写作者和阅读者的天然矛盾
第2节 如何搭建一篇文章的框架
第3节 如何写开头，让人想要继续阅读
第4节 如何写结尾，让人更愿意主动分享
第5节 设计小标题，大幅提高阅读体验
第七章 成稿能力：完成比完美更重要
第1节 为什么不能等你想清楚了再写
第2节 如何做加法写作，提高信息总量
第3节 如何做减法写作，提高价值密度
第4节 如何让文章逻辑严谨，增强说服力
第5节 如何让文章论证精彩，充满愉悦感
第6节 如何修改文章，提升成稿效果
第7节 如何设计排版，提高文章读完率
第8节 如何克服拖延症，提高成稿速度
第八章 基本功力：如何持续刻意练习
第1节 如何写出吸引人的故事

第2节 如何写出有价值的观点
第3节 如何写出使人产生共鸣的金句
第4节 如何用动词、名词、形容词
第九章 传播能力：没有传播就没有价值
第1节 为什么传播能力如此重要
第2节 如何用平台放大你的能力
第3节 如何借力关键传播节点
第4节 如何分析数据，优化传播能力
第十章 日常训练：让写作融入你的生活
第1节 重新定义输入能力
第2节 重新定义处理能力
第3节 重新定义写作能力
第4节 如何让写作成为习惯
第5节 如何打造写作系统能力的稳定性
第十一章 变现能力：大幅提升个人收入
第1节 如何通过写作打造个人品牌
第2节 如何建立自己的影响力根据地
第3节 写作的间接＋直接变现路径

内容提要

职场焦虑常常导致我们工作效率低下、人际关系恶化，甚至连生活也受到负面影响。因此，要成为高效能人士，首先要做的就是破除焦虑。焦虑管理研究领域领军人物、从事焦虑因果研究超过30年的著名心理学家德里克·罗杰博士，与美国创新领导力中心资深培训师尼克·皮特里携手，共同提出了“压力＋纠结＝焦虑”的公式，帮我们认清焦虑的本质，并提出了“唤醒、专注、超然与释放”四步解决方案，手把手指导我们构建韧性思维，帮助我们不断调整自己，进而使我们在多变、不安、复杂、模糊的新环境中脱颖而出。

本书适合所有管理者和领导者阅读，也适合想消除焦虑并实现高绩效的职场奋斗者阅读。

3年写了300万字后，我重新理解了写作的价值——写作能力是人人需要的底层能力

2016年过完春节回北京的高铁上，我刷了整整两个小时知乎，基本都在看一类主题：月薪X万是怎样一种体验？

虽然我当时还领着5 000元的工资，住在北京五环外，但看完“月薪2万元是一种怎样的体验”的高赞回答，我还是觉得挺没劲的。

我继续刷：年薪50万的人是怎么过日子的？100万年薪的人生活是怎样的？年收入100万在目前中国属于什么水平？

这回越看越兴奋了，边看边幻想自己如何赚到50万、100万。

这个世界就怕你不敢想，仅仅过去两年，28岁、毕业3年多的我，实现了很多职场人需要五到十年才能完成的小目标：从月薪5 000元做了到年入100万。而且，那只是一个小开始，如今我已经有了自己的公司和团队，以及更大的梦想。

这一切来得实属不易。

我家三代务农，爸妈都是老实巴交的农民，连初中学历都没有。从我上小学开始到高中毕业，爸妈去干农活时，我只要说我得写作业，就可以不用跟着下地。我们家什么都没有，只有希望，而希望就是我能考上大学。

9年前，也就是2010年，经历两次高考后，我终于从山东泰安市下面的一个贫困村考到了北京读大学。

2010年9月6日晚，我坐着泰安到北京的绿皮火车去学校报到。从晚上11点多到第二天早上6点多，我几乎一夜没合眼。那天，我误以为通过20年的努力，终于实现了自己命运的逆转。结果接下来，我在北京度过了焦虑、迷茫甚至自卑的4年。

直到今天，我还记得2013年我读大三时那段难熬的日子，对未来的恐惧让我整夜失眠。

2014年7月，我熬到毕业，但一切都很糟糕：毕业就成了北漂，迷茫、焦虑、看不到希望。

我住在北京北五环外10平方米的地下室，和一帮农民工兄弟做邻

居，每天早上不到7点起床，带着100多斤的明信片坐十几站地铁去南锣鼓巷摆地摊。后来我在西单大悦城做服装销售员，一个月2 300块底薪卖着500块一件的短袖，从上午10点站到晚上10点。

每次爸爸打电话问“你现在还在北京给人家卖衣服啊”的时候，是我觉得自己最无能、最一无是处的时候。那时候晚上睡不着就会问自己：我是个垃圾吗？

一纸毫无含金量的学历并没有给我这个毫无背景和资源的年轻人带来什么。

那么，后来是什么改变了我？

写作。

2015年8月，我阴差阳错地进入一家叫创业邦的创投媒体做小编。当时我没有意识到，这竟是我职业生涯的一个关键转折点，从此我开启了开挂的人生。

2015年8月，入行新媒体后，我苦练写作能力，连续写出多篇10W＋爆文，6个月从小编做到创业邦新媒体运营经理，月入2万。

2016年，我没投过任何简历，却因为写作能力，拿到5个月薪2万～5万的工作机会。

2017年3月，因为写作能力，我成功跳槽，跃升为年薪50万的内容副总裁兼首席新媒体讲师，线上课程销售额超1 000万，线下服务500强企业，一天课时费5.9万元。

2018年3月，我离职后创立自媒体公众号@粥左罗，在人人都说微信红利殆尽时，我靠爆款文章写作，3个月积攒了20万用户；8月发起成长社群，至今超6 000人付费加入，并成为年度优质社群；12月5日，我的公司正式成立，我在北京有了自己的工作室和团队。

毕业四年，从没有工作到成功创业，从第一份工作月薪2 300元，到赚到第一个100万，支撑我一路走来的一个核心竞争力，是写作能力。

如果你想靠写作赚钱，以写作为职业，这就是最好的时代。

然而，我写作本书的初心，不仅仅是想帮助职业写作者更快地成长，更希望人人都能学一学写作。

3年时间写了300万字之后，我有一个非常强烈的感受：大多数人都对写作有误解，认为只有靠写作为生的人才需要认真打磨这项技能。其实，人人都需要学写作，写作能力是你经营人生的一项底层能力。

我想从六个维度，重新定义写作的价值，告诉你为什么人人需要学写作。

写作是最重要的生存技能

两年多前，有个同事参加一位作家的新书签售，回来后送给我一本签名版新书，并悄悄地给了我该作家的微信号，但她补充了一句：“能不能加得上就看你了，反正我加了两次都没通过。”

真的有这么难吗？其实并没有，我一加就加上了。可当我告诉她我加上后，她又试了两次，还是没通过。

当时的我还毫无名气，在那个作家面前，我和我的这位同事都是陌生人，因此，决定是否通过的因素其实只有一个：申请加好友的话术写得怎么样。

沟通能力决定了你连接资源的效率。

有一次，几乎同一时间，两个学员分别发微信请我帮忙：第一个让我帮忙在朋友圈转发一篇文章，第二个让我帮忙给他公司的课程录一段推荐语做背书。

第一个简单，节省时间。第二个复杂，耗费时间。但是，我没有回复第一个学员，却认真帮助第二个学员录了推荐语。

二者区别在哪里？在于你想请一个人帮忙的时候，你是如何沟通的。

在我的社群里，大家都可以向我提问，但我发现很多人竟然连清晰地表达自己困惑的能力都没有。

有人想加入我的团队，在社群里私信我，或许他很有能力，但根本不清楚怎么沟通，只会写一句：“老师，你还要人吗？我能加入吗？”

每个人生存于社会中，都必须与人协作，连接资源，获取资源，为己所用，在此过程中最需要的技能之一便是有效沟通。一个人的沟通能力决定了他最终能获得的资源的规模和质量，以及获取速度。

移动互联网时代，社交媒体改变了人们的沟通方式。如今我们更多地在线上通过文字沟通，所以在这个时代，文字表达能力决定了你的沟通能力，成为你最重要的生存技能之一。

写作是倒逼成长的绝佳方法

我一直鼓励大家在我的社群里持续写作。为什么？因为写作是倒逼成长的绝佳方法。

作为写作者，我经常面临这样的状况：今天不知道写什么。

这个问题的本质是什么？

如果你今天没有学习，没有成长，没有对一件事进行深入的思考，你就不知道写什么；如果你每天都有东西写，而且写出来还不错，说明今天的你和昨天的你相比，又有了新的进步。一天下来，你有没有得写、写得好不好，正是检验你今天有没有进步、有没有成长的一个重要标准。

用输出倒逼输入，写作绝对是你逼着自己每天成长、每天思考的重要手段。

写作是学习效果的放大器

之前，我跟朋友约定同时读一本书，读完后的某一天，我们一起聊读后感。

听完我的分享，他非常惊讶地问："咱俩读的是一本书吗？为什么你读完收获如此之大，而我不仅没有你理解得深，还有很多东西读过就忘？"

我说："你读，只是单纯地读。我读到启发特别大的地方，经常试着写写自己的思考，甚至还会发到社群里给大家看，和大家讨论，所以我的学习效率、吸收知识的效率可能是你的5倍甚至10倍。"

写作过程中你会发现，很多原以为自己想明白了的东西，其实并没有想明白，想不明白，就写不明白。

所以，写作会逼着你深度地思考、吸收、处理、输出知识，可以极大地提升你的学习效果。

写作是个人能力的放大器

你有一项技能和别人知不知道你有这项技能完全是两码事。最理想的状态是：你有一项技能，同时很多人都知道你有这项技能。

写作就是这样一个工具，它是你个人能力的放大器。在社交媒体时

代，你拥有写作能力，就相当于你在网上给自己安了一个喇叭，你可以时不时地喊一嗓子，亮亮相，让更多人注意到你，认可你，欣赏你，最终连接到更多的资源。

我创业后招的前两名员工，都是社群里的成员。这两个人自从加入社群后，就坚持每天写一篇分享，时间长了，他们的能力被所有人看到、认可，这就是写作分享的价值。

在这个时代，个人品牌很重要。如何打造个人品牌？简单来讲就是，技能定位＋持续曝光，二者缺一不可。要持续曝光，就要借助你的写作能力。

连接人脉也有两种方式：一种是你主动去连接，另一种则是被动连接即别人来连接你，写作就是高效进行被动连接的绝佳手段。

另外，从能力的多维度竞争来看，越是不靠写作为生的人，越需要提升自己的写作能力。不信你组合一下看看：

一个厉害的程序员＋会写作

一个销售达人＋会写作

一个优秀设计师＋会写作

一个产品运营＋会写作

一个创业者＋会写作

一个投资经理＋会写作

……

每一种身份与写作能力相加，都能产生很有想象力的反应，这就是写作的魅力。

写作可重复销售自己的时间

你要知道，人和公司一样，都有商业模式，一个人的商业模式，就是他“售卖”自己时间的方式。按照这个定义，个人商业模式可以分为三种：

第一种，同一份时间出售一次；

第二种，重复出售同一份时间；

第三种，购买他人的时间再出售。

第一种是大多数人的常态，第三种只有少数人能做到，第二种是每个人都可以立马动手优化的。

怎么优化？靠写作。写作就是在复制时间。

我们可以从两个角度理解。

第一，你给一个人分享，和给一群人分享，讲的东西是一样的，但后者的效率是前者的十倍、百倍、千倍，甚至万倍。写作就是这样一种高效的交付工具，可以在同样的时间内成批量地交付你的价值。

第二，你给一群人做现场分享，花费2小时，下一群人想听，你又要花费2小时。但我一年前写的文章，到今天依然有人在看，明年还会有人看，不断有人在看，而我不需要再付出时间。

每个人的时间都是最宝贵的财富，一个人可以重复售卖的时间越多，他就能得到越大、越多的回报，因此，每个人都要学习写作，用写作复制时间，再重复销售你的时间。

写作是抗攻击性最强的技能

如果除了本职工作技能，你只能再选一项技能学习，那我建议你学习写作，因为它是抗攻击性最强的技能。

怎么理解写作技能的抗攻击性？

第一，写作技能是一项底层技能、一项普适技能，我一直倡导“写作＋”，是因为它可以为所有技能赋能。

第二，写作技能是一项高保值技能，无论这个世界变成什么样，科技如何发展，各行各业如何变迁，写作这项技能都不会贬值，它只会越来越贵。

第三，写作技能具有极强的时间累积性，这样的软性技能越早开始积累越好，一旦形成，别人无法在短时间内超过你。时间就是壁垒，你要尽快开始写作，享受时间带来的复利。

了解了以上六点，我们重新理解了写作的价值，即人人都需要，人人可受益。

更重要的是，写作人人可学。

早在2017年我就开始做线上课教大家写作，2018年我开始内容创业后对写作的理解进一步加深，于是在2019年初，我基于过去300多万字的写作经验，重新梳理我的全部写作技巧，打造出一门50节的线上精品课《粥左罗教你从零开始学写作》，用音频＋文稿的方式在我的公众号@粥左罗上教大家写作，让每个人都可以从零到一上手写作。

从2017年至今，有超过10万人通过音频课跟我学习写作，如今我决定用出书的方式，让更多人受益于写作。

如何学会写作？这本书就是最好的解释，而你需要做的就是马上行动，开始学习，开始写作。因为，这项具有明显复利作用的技能越早开始学习越好，一旦形成，别人无法在短时间内超过你，因为时间就是壁垒。欢迎你看书学习的同时，也来关注我的公众号@粥左罗，听听我的音频课，看看我写的文章。

第一章 写作认知：重新理解写作

第1节 如何迈出写作的第一步

我的社群里有很多人想学习写作，新手普遍会问一个问题：粥老师，我特别想尝试写作，我该如何迈出第一步？

答案永远只有一个。

别废话，直接开始写。

别废话，直接开始写。

别废话，直接开始写。

重要的事情说三遍，这是最正确的一个答案，但我知道有人听了这个答案还是无法开始写作，针对这一情况，我调研了很多一直想写作又一直没开始写作的朋友，终于挖出了这个问题背后的症结，接下来我给大家一一破解。

暂时接受你写得差这个事实

很多人不敢开始写作的理由竟然是觉得自己写得差。

合理的思路不应该是这样的吗：我现在写得差，所以要赶紧开始写，开始练。你现在写得差，就现在开始练，一年后，不就不差了吗？你现在写得差，但你又不开始练，一年之后，你不还是一样差吗？所以，你还有什么理由继续拖延，不赶紧开始写呢？

开始写作的第一步就是从心底接受你暂时写得差这个事实，然后尽早开始练习，这样才能尽快改变“写得差”这个现实。

社群里有人提问：“粥老师，我有一个很大的疑问，为什么你们能随随便便写出几千字，而我写几百字都很困难？”

我回答道：“如果有人说自己一开始就能随随便便写几千字，那绝对是吹牛。我高强度地写了3年，现在写五六千字的文章也得打磨半天。我清楚地记得，2015年我做小编时，第一篇发在公众号头条的文章差点

把我‘逼疯’了，我写了一个多星期，写废了两篇，到第三篇才写成。”

知名作者@和菜头2004年时尝试写剧本，并且和一位编剧朋友打赌，称自己也能写出《老友记》那样的作品。他写了一集后自信满满地发过去，让朋友“跪读”，结果收到的回复是：“你知道你写的是什么吗？你写的就是屎。”

你要知道，别人没时间笑话你

我有一个朋友在投资机构做投资经理，他说：“这个行业，影响力非常重要。有一个可以快速提升影响力的方法，就是经常在知乎和公众号上发表文章，文章内容不限，可以是研究报告、行业见解等。”

我说：“你很适合啊，为什么不写呢？”

他说：“我想了一年了。我早就知道我应该写，就是一直没开始，因为我没有勇气公开表达自己的见解。”

我另一个朋友某天终于开通了自己的公众号，但她写了第一篇文章后就不敢再写了，因为她在后台发现有两个同事关注了她。

很多想写作又不敢写作的朋友都会有这样的顾虑：“哎呀，我写得又不好，发出来别人会怎么看？同事、朋友会不会笑话我？他们会不会觉得我的表达很幼稚？”

这绝对是多虑了。

首先，你要知道，你没有那么重要。大家都很忙，没时间笑话你。

其次，从心理学角度看，别人看到你写得好时，可能会挑毛病；而别人看到你写得差时，通常会鼓励你。有些人很奇怪，只有当你优秀到会损害他的优越感时，他才会“攻击”你。

从写好一段话开始你的写作

我玩滑板5年了，在业余选手里算滑得不错的。之前有不少朋友、同事跟我学滑板，大家学习时心态非常好，先练习站上去、站得稳，再练习慢慢滑行，然后练习转弯等，之后才尝试平地起跳或者U池滑行。

学习不就是这样一个循序渐进的过程吗？为什么一到写作这件事上，很多人就妄想能一下子写出长文章、好文章呢？

所以，迈出写作的第一步不是从写长篇文章开始，而是从写好一段

话开始。比如你今天学习了一个概念叫“刻意练习”，让你直接写一篇关于“刻意练习”的干货文章很难，但你可以先尝试写一段话，给别人解释“刻意练习”这个概念。

从写好一两百字的段落开始，每天练习，有一天你会发现，你竟然可以比较轻松地写三四百字了，再继续练习，有一天你就可以毫不费力地写出800字。

想要尽快开始写作，先从降低目标、调低预期开始，要知道，没有人一开始就能写得很好。

千万不要等你准备好了才写

很多人说：“等我把这门课学好了再写”“等我再多读点好文章后再写”“等我准备好了再写”。

可是，你一准备就是一两年，最后还是没开始写作。其实你就是打着准备的旗号，实则是在拖延。

对于写作，不要有完美主义倾向，好文笔是练出来的，好文章是改出来的，从这个角度理解，任何时候，你写的每一篇文章都是在为写好下一篇文章做准备。所以，写作的精进过程，就是你不断发现过去写得很差的过程。不要抱着“我先准备好，再一炮打响”这种念头学写作，要接受过程中的不如意，有句话说得好：先干起来，你就成功了一半。

坚信一件必然会发生的事情

你要坚信，用正确的方法持续训练，你一定会越写越好，这是一件必然会发生的事情。从开始写作的那一天起，我就坚信这件事，从没动摇。

我的助理之前从我的公众号第一篇开始看，觉得每一篇都好，就以为我是天才型的，后来看到我三年前的文章才明白，我也是练出来的。

在这个世界上，天才和智力不足的人各占1%，我们大多数人既不是前者，也不是后者，都是普通人，我们既做不到不写不练就能一鸣惊人，也不会持续训练却没有进步。

我的社群每周都会做一个精华内容星友贡献榜，有一个叫“星里浣”的成员几乎每周都在星友贡献榜的前三名，但其实他并不是一开始就

写得好。我特意翻出他刚加入社群时写的文章，发现都很糟，篇幅短、“碎碎念”（碎碎念是从闽南语里音译而来的，表示重复说一些琐碎没有意义的事情）、没营养，但他不管写得好不好，就是“死皮赖脸”地每天写。仅仅用了三个月，他的写作水平就有了很大的进步，第四个月时，他从深圳来到北京，成为我第二个正式员工。

我负责给你正确的方法，你负责持续不断地训练，剩下的交给时间。你要坚信，美好的事情一定会发生。美好的事情不是指你可以比谁厉害，而是你不断地比曾经的自己更厉害，你最大的对手是自己。

迈出写作的第一步，重点不在技术层面，而在心态层面。你要从心底接受自己暂时写得差这个事实；要知道你最大的对手是自己，别人没有时间笑话你；千万不要等准备好了再开始写，先干起来，你就成功了一半；从写好一段话开始你的写作，坚持用正确的方法，持续训练，你一定会越写越好。

第2节 支撑写作能力的三个核心要素

写作能力是什么？有人觉得很简单，写作能力就是文字表达能力。这个理解错了。若你是这样理解的，你可能一辈子都写不好。

我们来拆解一下这个问题。

只要你接受过正规的教育，词汇量够用，口头表达没问题，你的基础表达能力就是合格的。你能写800字的高考作文，就说明你可以写作，哪怕只是凑足了字数也说明你可以写。

人人都可以写作，但写出来的东西往往有天壤之别，你觉得自己写得不好，于是拼命练习表达技巧，训练遣词造句，努力提升文采，以求提高写作水平。

若只是这样练习，你可能一辈子都写不好。因为在写作方面，新手与高手的差距除了遣词造句能力，还有一个更核心的东西——思考水平。

面对同一件事，别人能看到一点，你能看到五点；别人能看到五点，你能看到这五点之间的联系；别人能看到这五点之间的联系，你还能看到这件事的五点和另外一件事的三点的内在关系，这样，你写出来的东西一定更好，哪怕你的遣词造句能力稍微弱一点，你的写作水平也更胜一筹。

知道了写作的内核是思考水平，于是你开始每天绞尽脑汁地思考，训练思维、提升认知，以求提高写作水平。但若只是这样练习，我依然可以说你可能一辈子也写不好。因为在写作方面，拉开大家思考水平的也有一个核心指标——你的输入。比如，现在让你围绕“逃离北上广”的话题写作，如果你没在北上广生活过，又不去读北上广的故事，还不去看根据北上广故事拍摄的电视剧、电影，也没跟在北上广打拼过的人聊过，你怎么可能写好这个主题？

也许你会说：我可以想象。但这种想法是错的，想象力是阅历的延伸，否则人想象出来的外星人和鬼，就不会都长得像人了。因此，没有持续、大量、优质的输入，你的思考和输出就是无本之木、无源之水，写什么都有心无力。

讲完这些，我们可以给写作重新下一个定义：写作是对输入进行思

考后的输出。因此，提升写作能力的三个核心要素是：输入、思考、输出。

提升你的输入效果

这几年，不管工作多忙，我每天都强迫自己做大量的阅读输入。因为学习成长本质上就是一个每天不断输入、思考和输出的过程。我们只有不断做高质量的输入，脑子里才有货，才能不断掌握新知，获得新观点，产生新思考，也只有这样，才能长期、稳定、高质量地输出内容。

如何提升你的输入效果？

1.提高你的输入强度

一句话，没有数量就没有质量。在思考能力、表达能力相当的情况下，一个每年读500万字的人和一个每年读50万字的人，他们的写作能力注定是不同的。一年的输入差距就如此大，若是持续10年呢？那简直是天壤之别。因为前者已经读了5 000万字，后者只读了500万字。

一年读500万字有多难？

我们算一下，500万除以365天，大约每天只需要读1.37万字。1.37万字很多吗？如果是读3 000字的文章，你每天认真读5篇就够了。一般来说，认真读一篇3 000字的文章需要15分钟，要读完5篇，你每天只需要1个小时15分钟。这样一算，要达到一年500万字的阅读量真的不难。难的是什么？是坚持。所以，你不用每天拿出三四个小时来阅读，高手的战略是关注持续性和稳定性，坚持每天读1个小时。

2.提高你的输入标准

有一次，我和几个同学聚餐，吃完饭后去了一个同学家。闲来无事，大家说一起看部电影吧，同学翻出一部电影，我们就开始看。越看我越觉得看不下去，于是我问，这部电影豆瓣评分是多少？同学说他没查。我查了下，不到6分。

回家的路上我就在想，明明有成百上千部豆瓣评分达8分、9分的电影，为什么我们6个人要花2个小时看一部烂片？

我自己是个电影爱好者，看过至少 500 部电影。我每次看电影之前都要认真选，因为我知道，从 1895 年世界上第一部电影在法国诞生至今，光是好电影就有数千部、上万部，可能我们一辈子都看不完，那我为何还要浪费生命去看烂片？

阅读也是一样的道理，不要浪费时间读垃圾文章。

每个领域都有一些好的作者写的好书，选书时不要太随意，可以看看读者评价，看看豆瓣评分，看看业界口碑。选公众号也是一样，先把自己账号列表上低质量的号清理一番，多关注优质号。别问我优质号去哪里找，你只是没有意识，若有心找，这没有什么难的。从朋友圈里点开一篇文章，看看前两段，你就可以判断文章是好是坏，别不管不顾地往下读。另外，卸载只提供无营养信息的内容客户端也很必要。

3.提高你的输入效果

很多人说，我读的也不少，阅读标准也很高，但为什么还是感觉进步缓慢？

这是多数人的痛点。你可能每天都读十几篇干货满满的文章，但读完也就忘了，记不住什么，也学不到什么，这就是无效阅读。那么，如何提高输入效果？

记住一个大前提：读完不是目的，吸收才是目的。很多人把阅读目标定为“我这周要读完2本书”“我今天要看完10篇文章”。他的目标不是要通过读这篇文章解决一个什么问题、学习一个什么技巧、思考一个什么话题，对他来说，一篇文章读完了，任务也就完成了，这样的阅读是低效的，只是为了自我满足和发朋友圈炫耀。

我们该如何阅读？下面是我的几点阅读建议。

要带着目标和预期阅读；

要养成边读边思考甚至做笔记的习惯；

要更聚焦，进行主题式阅读；

好内容要反反复复读；

阅读时，要带着批判性思维和学习的心态；

在阅读过程中，要不断代入自己的工作和生活场景。

训练你的思考能力

在表达能力没问题的情况下，如果能深入思考，你就一定能做到精彩地写作。思考能力绝对是写作能力三个核心要素中最重要的部分。思考能力决定你的认知水平，认知水平决定你的判断力，判断力决定你的选择力，千千万万个选择构成了你的一生，决定了你一生的命运。思考质量高的人，注定会拥有更好的人生。

如何训练你的思考能力？

1.习惯性追问事物的本质

罗素说过，很多人宁愿死也不愿意思考。用脑思考是一件比搬砖还累的事，于是有人就可以接受对一件事模糊的认识。因此，提高思考力要从习惯性追问事物的本质开始，比如在看这本书之前，你有没有认真追问过自己，写作能力的本质是什么？我相信大多数人都没有。

面对万事万物，你都要有一颗好奇心，你要去追问本质。比如大家都知道写作要制造共鸣感，但只有极少数人愿意追问到底什么是共鸣感；比如大家经常用“鸡汤”这个词，但只有极少数人愿意追问到底该如何定义鸡汤；比如近些年大家都在说消费降级，但只有极少数人愿意追问现在到底是不是真的消费降级了。

2.习惯性建立知识的链接

有个词叫融会贯通，我的理解就是把散落的知识点织成一张知识网，每一个知识点都和其他知识点有着千丝万缕的联系，你要习惯性地建立知识间的各种链接。当你学到一个新的知识点时，你要思考这个知识点可以被哪些知识解释，又可以去解释哪些知识；这个知识点又和哪些知识点相似。

举个例子，有一天我学到一个词，叫“漏洞营销”，比如肯德基有过一次漏洞，用户只要将账号个人信息中的生日改成某个日期 ，马上就能获得全家桶半价优惠券，一时间，大量用户疯狂下载、注册。很快，肯德基App就进入苹果商店热门App排行前50。其实，这个漏洞就是商家故意放出来的。于是我马上想到，可以用人性中一些不好的特质来解释“漏洞营销”，同时又可以用“漏洞营销”去解释“为什么说营销就是隔着屏幕看透人性”，等等，这种方式可以有效地训练你的思考力。

3.习惯性应用所学的知识

一切不被你应用的知识，都不真正属于你。你学到一个取标题的技巧后，可以马上找10个标题，用这个技巧去拆解、优化；你学到一个企业品牌的塑造方法后，可以问问自己，个人品牌的塑造是否可以应用这种方法；你学到一个爆款海报的设计逻辑后，逛街时可以想想，商场、门店的设计是不是可以参考借鉴这种设计逻辑。

应用知识的过程，便是提高思考力的过程。

强化你的输出能力

写作是呈现，是前两步的结果，但太多人只注重结果，而忽略了路径。所以我们先讲了输入和思考，最后来讲输出能力。

如何强化你的输出能力？

1.高频写，持续写

写作是一门手艺，手艺最重要的是手感，手感的产生和保持源于持续地做。我不建议你一天动不动就写五千、一万字，我的建议是：可以写得短些，比如一两百字，但最好每天写一点。

2.既学写故事，又学写观点

要想提高写作能力，就要磨炼写故事的能力。人天生就爱看故事，从远古到现在，从小时候到长大，我们一直是这样。想提高写作能力，还要磨炼写观点的能力。人内心还是追求进步、积极向上的，我们还是希望能在一件事中获得启发，使自己进步。

3.建立自己的写作流程

写作是一项系统工程，其中包括定主题、拟标题、搭框架、查资料、写初稿、排版、校对、打磨等非常多的步骤，不同人有不同的写作习惯，你要建立适合自己的流程。建立流程的目的是什么？提高效率和保证质量。

4.建立自己的反馈系统

你写得好不好，哪里好，哪里不好，有多少人看，有多少人喜欢，喜欢到什么程度等，这些都是反馈，只有建立一个这样的反馈系统，你才能根据反馈不断提升写作技巧。

为了强化输出能力，你需要先理解上述四个要点，我们会在后面的章节里告诉你具体该如何强化。

写作是对输入进行思考后的输出。写作能力的三个核心要素是输入、思考、输出，其中，输入是前提，思考是本质，输出是结果，学好写作，三者缺一不可。

第3节 为什么你必须公开写作

我们在这里提到写作时，都是指公开写作，而非私密写作。如何区分公开写作和私密写作呢？

网上有人认为私密写作指的是写日记、随笔等。这是不准确的。有些人写干货文章也不公开，而有些人写日记都会发在网上。公开写作和私密写作的区别不在于写什么，也不在于写得好不好，而在于前者是为公开发表而写，后者是为自己私藏而写。

为什么学习写作要强调公开写作？因为公开是有力量的。

不妨拓展一下思路，比如有个女性朋友告诉我，很多女生宅在家里时，连脸都懒得洗，更别说洗头了，但女生一旦要出门，少不了一顿收拾，力求做一个精致的女孩。

这就是公开的力量。人是社会化的动物，极其在意外部评价。

再回到写作上，我通过四个要点介绍为什么必须养成公开写作的习惯。

借助外部压力，提高自己的写作标准

在进行私密写作时，你的表达没有接收者，因此，你也不会过多考虑表达的有效性，你更多的是在记录自己的想法，你想方设法想要满足的是自己，所以你在写作时可能不会在乎结构是否够好、逻辑是否严谨、语句是否通顺、用词是否准确，你会在无形中降低很多标准，因为你不需要对任何人负责，你只需让自己看懂就行。

公开写作则会给你的写作增加很多维度的外部压力，你会想如何让别人更好地理解我要表达的意思；如何传递更多价值，让别人读完有所收获；如何让更多人看到；如何让别人读得下去；如何排版让大家看得更舒服；如何让更多人喜欢……

对公开写作而言，无论是将作品发到朋友圈、公司群、学习社群，还是发到微博、公众号、知乎、简书，你会突然感受到很多外部压力，这些外部压力会让你更认真地对待写作这件事，进而提高你对写作的自我要求。

反之，将私密写作的日记藏在文件夹里不给别人看，这样的写作几乎不用承受任何压力。人在没有压力的时候，很容易放过自己、原谅自己，尽管你有能力写好，但往往你写得并不是很好。

借助外部反馈，提升自己的写作技巧

我有一个朋友，从我们一起读高中起，她就一直坚持写日记，一写就是10年。要说她写作水平一点没进步也不公平，但事实是，她那10年的进步没有她去年给一个大号投稿进步大。

何谓进步？就是不断强化你的优势，不断弥补你的劣势，不断发现自己的问题并解决。每个人都有自己的认知局限，你写完文章不发表，就永远拿不到这个世界对这篇文章的真实反馈，你想改进都无从下手。

一篇文章公开发表后，你可以马上得到来自真实世界的反馈。你可能会说，我把文章发在朋友圈、微博，也没有人给我反馈。错，没有反馈也是一种反馈，这说明在你能触达的人群里，你没有打动任何人，这种反馈可以让你反思、进步。

反馈的维度有很多，比如点赞数、阅读数、分享数、评论数、好评多少、差评多少、好评主要在说哪方面好、差评主要是说你哪里有不足等。每一个反馈维度都可以帮助你提升写作技巧。

阅读数低说明你的主题不是大家关心的，点赞数少说明你的表达没能赢得多数人的认可，评论数少说明你没有想办法调动读者的参与感。有时候你以为写清楚了，但读者的质疑能让你发现不足并继续改进。

我主要在知识星球社群和公众号里写作。每一篇文章发表后，我都会关注点赞数、评论数，我会去看评论区的每一条留言，看大家说了什么。社群的留言区有互评的功能，我会看大家是如何讨论这个话题的。此外，我还会在公众平台看每篇文章的分享人数。

只有不断得到这个世界的真实反馈，你才能更加清楚地知道你是谁，你如何才能变得更好。

借助外部激励，驱动自己长期写下去

公开写作不是“自嗨”，而是为了创造价值，只要你能创造价值，你就一定能感受到外部激励。

写作对今天的我来说，不需要用“坚持”这两个字来约束。写作变成一件令我上瘾的事，为什么？因为有太多外部激励让我欲罢不能。每次在公众号上发表一篇文章，通过阅读量、点赞数、评论区的反馈，我都能切切实实地感受到写这篇文章的价值，这使我充满了成就感，打磨一篇文章的辛苦瞬间烟消云散。偶尔更新慢了，很多用户会在后台催我更新；很多人说我写的每一篇文章他都看；有的人会把文章推荐给自己最好的朋友……这些外部激励，让我放不下笔。

在我的社群里，我不断鼓励大家分享自己写的东西，不少成员鼓起勇气开始分享，竟然获得了许多人的点赞、评论和鼓励，从此一发不可收拾，喜欢并开始长期写作。我每个月都会拿出几千元打赏大家的分享，还在社群里做了一个每周更新的优质内容贡献榜，鼓励成员创作优质内容，这些外部激励让很多社群成员开始了持续写作。

以上这些外部激励只有公开写作才能获得，哪怕你私密写作写得再好，都不会接收到任何外部激励，很多人明明写得不错，却长期误以为自己写得不好，这是因为一直没有人告诉他其实他很有天分。

只有公开写作才是真正完整的写作

李安导演说，拍电影的时候力气不是光你出，观众也得分一半。

我认为写作也是这样。一次完整意义上的写作应该包括作者、读者、内容、互动，缺少这些要素中的某一点都是不完整的写作，新媒体时代更是如此。我写的很多文章都有上百条甚至上千条留言，其中有很多长评论，这些留言极大地丰富、补充了文章内容，从某种意义上说，它们也成了文章的一部分。

只有进行公开写作，你的文字才能帮助你打造个人品牌，帮助你高效连接人脉和资源。

如前所述，写作分为公开写作和私密写作，它们的区别不在于文体，不在于质量，而在于前者是公开发表的，后者是自己私藏的。我们一直倡导公开写作，它是作者和读者通过内容和互动共同完成的完整写作。通过公开写作，我们可以借助外部压力提高自己的写作标准，借助外部反馈提升自己的写作技巧，借助外部激励驱动自己长期写下去。

第4节 到底怎样才算好文章

我们在学习写作之前，先要了解好文章的标准，不妨回忆一下我们经常碰到的两种场景。

第一种场景，作为读者的我们经常在读完一篇文章后大呼精彩，然后将它推荐给朋友，但当朋友问这篇文章好在哪里时，你并不能很好地说出个一二三，也就是说你切切实实地觉得它好，却不知道怎么表达。

第二种场景，作为作者的我们，有时候认认真真打磨了一篇自认为很好的文章，发表后却反响平平，有时候随意构思的文章，自己并不认为写得有多好，发表后却备受好评。

这是怎么回事呢？

因为我们对“什么是好文章”没有一个清晰的认知，所有的判断都基于模糊的情绪体验，这种判断必然是不稳定的。

读者这样并无大碍，但作者有必要形成一套自己的判断逻辑。李笑来说过一句话：审美常常并不需要知道原理，但创造美的人必须有方法论，否则不可能持续创造。

我既是一个长期阅读的人，又是一个持续写作的人。我基于这些年对好文章的判断提炼出5条标准，接下来结合案例分别展开说明。

提供新知，创造价值

我经常说，写作不是自嗨，而是为了创造价值。想要创造价值，你得提供新知。新知的“新”很重要，你所表达的若是人人都知道，那读者不必读你的文章。阅读是读者的自我完善，他需要从你的文字中汲取他身上本来没有的东西。新知的“知”代表知识、认知，但新知也不局限于新知识、新认知，它也可以是新方法、新资料、新故事、新视角等。

我写过一篇被全网500多个公众号转载的爆款文章，题目是《湖畔大学梁宁：成就高的那批人，全都有同一种天分》。这篇文章为什么好？就是因为文章提出了很多人不曾有过的新知。比如，人人都想知道自己的天分，这篇文章提出，人最重要的天分是快乐。

上天安排一个人的命运，或者给一个人使命，其实是给他一个爱

好，一种真实的喜欢。

人没法拒绝自己真实的感受，不论现实把他层层夯实在哪个轨道里，他总会一点点移开重压，腾出一丝空隙，让自己投入真实的快乐里。这种让人快乐的东西就是一个人命运的把手。所以，要找到那件能让你一直不厌其烦地做下去的事，就是你的天分所在。

长得漂亮、身体协调、智商很高……这些都是你的显性天分，更重要的是你的隐性天分——什么会让你快乐。

这篇文章还提出，痛苦是比快乐更重要的天分。当他不再痛苦的时候，也许他超越了，也许他就此平庸了。对于拥有巨大痛苦的人，欢愉是短暂与廉价的。

情绪是一个人的底层操作系统。其实我们后天学习的东西，都是理性的，理性是把人往回拉的力量。但是驱动一个人的，其实是他的内在感受、他的情绪，那是他的底层操作系统。

这就是我那篇文章中的新知，新知是能给读者带来愉悦感的东西，因为读者通过阅读吸收了他不曾拥有的东西。

信息量大且密度高

很多人经常问我：一篇文章写到多少字比较好？是不是太长了，读者就读不下去？新媒体时代是不是就应该短、平、快？

长短并不是判断一篇文章好坏的标准，判断文章好坏最重要的是信息量和信息密度。你写了1千字，但废话连篇，真正有用的东西只有200字，你能说这篇1千字的文章短吗？不短，它太长了，它应该删到200字。你写了1万字，段段精彩，全篇读下来没有任何一段多余，你能说这篇1万字的文章长吗？不长，你不能因为它有1万字就想删掉几千字。

2018年国庆假期的前一天，我写了一篇“干货”文章《如何科学安排假期，做真正会休息的高手？6 000字干货给你讲透》。这篇文章信息量足且密度大，不断冲击你的大脑，让你在阅读过程中产生高频的启发感。

一篇6 000字的文章，我用换脑、主动娱乐、被动娱乐、自控力、心流、边际效应、峰终定律等概念给大家介绍如何科学休息，读者读完大呼过瘾。

我喜欢写长文章，因为我觉得要把任何一件事讲明白都不是三言两

语能完成的。“长”并不是阻碍阅读的因素。好多读者留言说，我的公众号让他们第一次有耐心认真读完这种长文。

当然，我从来不主张刻意写长文，大家在写作时也不要被篇幅限制。如果你能用精练的语言讲明白一件事，那自然再好不过了，至于长短，并不是判断文章好坏的标准。我们要用信息量保证文章的价值总量，用信息密度保证文章提供价值的效率。

逻辑性强，论证精彩

人偏爱有序，讨厌无序，有序就是有逻辑，无序就是混乱。

新手写文章不注重逻辑，在谋篇布局和语言组织方面都很随意，因此，读者读的时候会感到一头雾水，心里想：这个作者到底想表达什么？

写文章时，提出一个观点并不难，写一个案例故事也不难，难的是将两者匹配起来，而高手能把二者结合得恰到好处，这其实就是看你的论证是否精彩。提出一个好观点，却没有好的案例去论证，会让好观点立不住脚；如果有好的案例，即便读者开始不那么认同你的观点，最终也可能被你说服。如果讲的人都不能自圆其说，听的人怎么会心服口服呢？

我有一篇全网千万级阅读量的爆文《我为什么建议你留在北上广深？一个8年北漂的4点思考》。这篇文章讲的并不是什么新鲜的话题，逃离北上广是一个老生常谈的话题。这篇文章赢在哪里？

整篇文章的逻辑性比较强，用个人经历引出一线城市更有助于成长这一话题，然后从4个维度层层展开讲述，在每一个维度上都找最能证明这个观点的案例事实。比如在最后一个维度上，我写的是：如果你是一个“怪物”，一线城市允许你做自己。

这个维度的内容并不多，但成了整篇文章最经典的部分，在微博上还火了一把，原因就是我的每一句话都在论证上述观点。以下是那部分的节选。

30岁不结婚，你就是“怪物”。

结了婚不生孩子，你就是“怪物”。

好好的事业单位不干，你就是“怪物”。

你大学毕业后不考研，你就是“怪物”。

你夏天穿个超短裙，你就是被人说闲话的“怪物”。

你花俩月工资纹个花臂，你真是超级“怪物”。

你有钱竟然不买房，你简直是脑子进水的“怪物”。

说实话，小地方“怪物”真不多，为什么？

因为小地方不允许“怪物”存在啊，

你若是个“怪物”，你就完蛋了，

人人都要挽救你，教育你，随时随地，

为了你好，他们要你变成跟他们一样的人。

一个人教育你还好，

说不定你还能对抗一下，过过招儿，

但10个人、100个人都要教育你时，

孤立无援的你，会彻底崩掉，

每次被教育后，你可能都要经历一个

漫长得像一生一世的难眠之夜。

嘿，如果你是“怪物”，来大城市吧。

这里的人都很忙，没时间拯救你，

你唯一需要对抗的就是你自己。

别让任何人，糟蹋了你的人生，

……

容易理解，不能高冷

千万级大号“十点读书”的创始人林少在谈“什么是优质内容”时，有一段这样的描述：它不能高冷，不能让大多数人望而却步；它不能低俗，不能只迎合人们的欲望。

如果从较长的时间段来看，就大众阅读来说，好的内容是那些社会中大多数人踮起脚尖恰好够得着的内容，它不会对大多数人的智力和学识构成严峻的挑战，同时又能让大多数人感受到阅读比自己水平高一点点的内容时的美好。

有个公众号叫@孤独大脑，我跟作者老喻也探讨过这个话题。

老喻的文章写得都很好，但也确实会对大多数人的智力和学识构成严峻的挑战。我喜欢他的文章，但同时我告诉他：你的文章，我读之前会先问问自己有没有两个小时，如果没这个时间，我就先不看了，因为

太难读了。

老喻的公众号从2013年开始发文，但一直没有多少人看，肯定有这个原因。

2017年，罗振宇在一期节目中给大家推荐了一篇老喻的文章，这次推荐给老喻带来近5万名用户。基于这5万名种子用户，老喻在一年多的时间里积累了约30万名用户，但同时，用户增长进入了一个瓶颈期，因为读这类文章的人本来就是少数。

当然，老喻坚持着自己的人群定位和内容偏好，这种坚持是好的，每个人都要坚持自己相信的东西。不过我们要探讨的是，如果你想让自己的文字被更多人读到，面向更多的用户，你就要在表达上离大众更近一点，更亲民一点。因此，人人都要学会把复杂的东西写简单，要写大多数人踮踮脚能够得着的内容，让80%的人都能看懂。

真诚沟通，不端不装

虽然我把这一条放在了最后，但其实这是我最看重的一条。

写作是一种表达，但最有效的表达往往在于沟通的姿态。

公开写作曾经是少数人的特权。在传统媒体时代，内容生产权把控在报纸、杂志、出版社手里，我们想要公开发表自己的作品，就要去投稿，作品能不能被发表或者出版，并不由创作者说了算，这使文字工作者面对读者时有了一种居高临下的优越感。而在新媒体时代，内容生产权下放到每个人手中，人人都可以发出自己的声音。写作者的优越感成了传播的毒药。

作者需要一种服务的姿态，而非说教的姿态，你要在字里行间让读者感受到你的真诚，不能端着，更不能装，否则读者不会喜欢你。创作者不能俯视读者，不能谄媚读者，应该真诚地与读者说话。

我写过一篇10W+（10万多点击量）的文章，那篇文章并不是大爆款，但在没有刻意引导的情况下获得了约1 600个赞。那篇文章最大的魅力不在于文字技巧，不在于谋篇布局，而在于满满的真诚。写作时，你对读者是否真诚，不用问别人，你在写的过程中自己就能感受到。我写这篇文章时的感受就是，我做到了对读者毫无保留，因此，发表这篇文章时，我在作者栏写的是“真诚献给10万用户”。

如何做到真诚？没有一条道路通向真诚，真诚本身就是道路。

审美常常并不需要知道原理，但创造美的人必须有方法论，否则不可能持续创造。对于写作者来说，我们要建立一套对好文章的评判标准：好文章要提供新知，创造价值；信息量大且密度大；逻辑性强，论证精彩；容易理解，不能高冷；最后是永远有效的两个字——真诚。

第二章 用户思维：写作是手段不是目的

第1节 为什么你要有目的地写作

为什么讲写作中的用户思维要先讲写作的目的性？

写作是为了创造价值，通过文字内容，把价值交付给读者，同时得到想要的回报。因此，以终为始，先思考我们想要得到什么回报，然后来倒推应该提供什么样的内容。

写作之前，一定要问自己："你要达成什么目的？"否则，很容易写出一堆漂亮的废话。

如何有目的地写作？写作之前，你要明确三点。

明确写作目的

每篇文章都有自己的使命，都有核心目的，而且这样的使命最好只有一个。我举一些@粥左罗这个公众号上发表的一些文章。

《写给每一个渴望向上生长的你》，这篇文章的核心目的只有一个：让每一个新关注这个号的用户在看完这篇文章后第一时间喜欢上这个号。

《粥左罗开通一个新交流渠道，365天逼你学习、成长、赚钱（限时特价）》，这篇文章的核心目的只有一个：从公众号里筛选出同路人，组建一个成长社群。对这样的文章而言，阅读量没有任何意义，它的目的不在于传播。

《211大学毕业后，我在北京摆地摊，月入2万的真实经历》，这篇文章几乎全部是自己的经历，采用"故事＋干货"的形式，核心目的只有一个：打造个人品牌。

《湖畔大学梁宁：成就高的那批人，全都有同一种天分》，你读过这种文章就会明白，它的核心目的一定是打造行业影响力，它可以提升一个公众号的品位。当然，这篇文章恰好阅读量很不错，但我想说的

是，即便这种文章阅读量不高，我们也要写作并发表，因为它只需要影响行业里的精英人群。

《半年学好英语，怎样才有可能》，这是一篇“英语流利说”的广告，该文的核心目的只有一个：卖课程。

你看，同一个公众号里不同的文章，写作目的都不一样，所以你在写每一篇文章的时候，都要先明确写这篇文章的目的是什么。

比如我在知识星球里写的文章虽然都不长，但几乎篇篇是精华，在这里，我不用费尽心思想标题，只需要把内容做好就可以。为什么呢？因为在知识星球里写文章，核心目的只有一个：用最好的文章，服务好社群成员。所以对于所写的文章，不用考虑阅读量，不用考虑后续传播，我安心写好内容即可。

再比如在职场里的写作，你写邮件时要问自己：我写这封邮件的核心目的是什么？是感谢领导还是向领导申请经费？是汇报工作还是申请加薪？是让领导进行项目审批还是向领导提出建议？核心目的不同，表达的侧重点肯定不一样，否则你想要的是A，对方还以为你要的是B。

明确阅读对象

我的公众号上接过三个英语学习的广告。

英语流利说的广告题目是《半年学好英语，怎样才有可能》。

极光单词的广告题目是《不用“背”单词，1个方法牢记7 000单词：我是如何做到的》。

水滴阅读的广告题目是《知乎百万人热议：下一个10年，什么样的人最容易赚大钱》。

在这三篇广告软文中，阅读量最高的是第三篇，但如果我是广告主，我宁愿不要这篇的高阅读量。

很明显，点开前两篇文章的用户，都是想学英语、想背单词的朋友，而点开第三篇的，几乎都是想赚大钱的人。所以，从阅读对象上来说，第三篇文章不好，它的目标不够明确，而前两篇文章虽然阅读量没那么高，但读者都是广告主真正想触达的阅读对象，也就是那些想学英语的朋友。

阅读对象不同，你写作所要采用的表达方式就不同。

另外一个角度是表达的有效性，就是你的阅读对象是否真的可以接

收到你的信息。比如我写了这样一段话。

最近接广告很难了，我准备尝试下CPS的，另外用户增长也很难了，我准试试广点通，然后少写点文章，多拿出点时间看看有什么新机会，前几天峰瑞资本的朋友说可以引荐我去做EIR，我觉得有戏，我还认识他们的一个LP呢……

如果我在同行微信群里这样写，可能没问题，但如果我直接在公众号里写这样的内容，可能会让很多读者抓狂，这段话里有太多行业术语。同样的内容，一群人能接收到我要表达的信息，未必另一群人也能接收到，这是阅读对象的差异性导致的。在现实生活中，很多人在聊天和写作时都会犯这样的错误：光顾着自己表达，不顾对方能否接收。

在职场中，针对同一件事情，你写给下属看的，不要直接发给领导看；写给自己部门的人看的，不要直接发给别的部门看；你给甲方看的，不要直接发给乙方看……同样的内容要根据阅读对象的不同，重新调整你的表达方式，否则，在表达有效性和目的达成率上都会打折扣。

明确阅读场景

任何东西都是在特定场景下运用才更有效。场景的维度有很多，比如空间、时间、功能……

比如，你写了一个关于公司的段子，比起平时，肯定是在年会或者团建的时候讲更有效，因为在那种场景下，大家都是放松的，能暂时忘掉KPI的压力，随时准备开怀大笑。这侧重于空间场景的变化。

比如，你写了一篇关于摩拜单车创始人胡炜玮的文章，比起平时，肯定是在美团收购摩拜时发出去阅读量更高，影响力更大。这侧重于时间场景的变化。

比如，你要写一份工作汇报，你要先明确是直接发给领导，让他们自己看，还是要在会议室用PPT给他们讲解。如果要直接发给领导，你必须写得足够详尽，才能让领导获得足够的信息，并且能使其更好地理解；如果你要用PPT讲解，写得太详尽反而会显得啰唆，这种情况下你只需要把框架性的东西展示出来，对于细节性的东西，现场讲解效果更好。这侧重于功能场景的变化。

不同的写作平台也对应不同的阅读场景。我现在将写作的内容主要投放在三处：一是公众号，二是知识星球，三是写作课。

在第一种场景下，几十万名用户在微信端阅读，我要考虑表达的普适性，因为用户构成相对复杂；我要考虑文章的趣味性，因为用户在微信端阅读干扰太多，他随时会关掉文章去看其他内容；我要考虑文章的可传播性，因为朋友圈里都是熟人，大家更喜欢转发能提高自己品位的文章。

在第二种场景下，几千名社群成员在知识星球App里阅读，我要保证内容短小精练，满足大家利用碎片化时间使用知识星球的需要；我要尽量弱化系统性，因为想让大家任何时候进来看任何一篇文章都可以，而不是必须看了前面的才能看后面的；我要更加在意互动，因为作为一个社群，这里要体现出更强的社区感。

在第三种场景下，几千名、数万名付费用户在听课时看课程讲稿，我要保证知识密度足够大，满足大家高效获取知识的需求；我要考虑系统性的问题，不能像知识星球里一样，因为这是一整套课程，要系统、循序渐进、有先后顺序。

写作是为了创造价值，即通过文字内容向用户交付价值，同时得到你想要的回报，因此，我们以终为始，先确定你想要得到什么回报，然后倒推你应该提供什么样的内容。有目的地写作要做到三点：一是明确写作目的，二是明确阅读对象，三是明确阅读场景。

第2节 从单向沟通到双向沟通式写作

什么是单向沟通

单向沟通是指信息发送者发送信息，接收者接收信息。在整个过程中，只有发送者向接收者发出信息，而无接收者向发送者反馈信息，双方位置不发生变化。比如你的老板发微信、发邮件给你安排工作、下达指令，这基本属于单向沟通。

单向沟通有以下几个特点。

（1）传播速度快。反馈信息与发出信息一样，需要花费时间。

（2）传播过程简单。无须反馈信息，便减少了一些传播程序。

（3）传播准确性差。没有反馈信息，因此信息发送者不知道信息是否被很好地接收。

（4）信息接收者缺乏足够的积极性。

什么是双向沟通

双向沟通与单向沟通正好相反，在整个过程中，双方既是信息发送者，又是信息接收者。比如你跟朋友坐在一起聊天，肯定是你说我听或我说你听，这就是典型的双向沟通。

双向沟通有以下几个特点。

（1）传播速度慢。一方发出信息后，都需要等待对方的反馈。

（2）传播过程复杂。信息传递过程中会有大量的互动。

（3）传播准确性较强。因为有及时的反馈，所以可以不断修正传播过程中不准确的内容。

（4）双方均有足够的积极性。

写作最大的缺陷是什么

写作是典型的单向沟通。你写，对方读，或者对方写，你读，这就

是写作最大的缺陷。

首先，你无法像老板给员工下达指令一样进行单向沟通，因为没有读者喜欢被安排、被指示、被命令、被通知。

其次，你的读者并不是非得看你的文章。职场上很多单向沟通是可行的，毕竟大家要彼此协调，完成同一个目标，但在写作时，你的读者并不是必须要配合你。

最后，传播的准确性不够，并且你很难有机会去修正，因为读者一旦觉得不爽，他就不会继续读你的文章。

写作者应该如何应对上述缺陷？只有用双向沟通的心态写作。

如何用双向沟通的心态写作

为什么是用双向沟通的心态写作？因为写作从形式上就注定了它是单向沟通，我们只能在心态上创造出双向沟通的效果。

单向沟通的形式保留了传播速度快和传播过程简单这两大优点，双向沟通的心态可以弥补传播准确性差和读者缺乏积极性这两点不足。

如何用双向沟通的心态写作？

1.采用平等的姿态、分享的口吻

我们写文章时，不论写的是故事型的、观点型的，还是干货型的，都要以分享的口吻来写，不要以说教的姿态。写文章的目的可以是说服，可以是教育，但你一定要记住，那只是最后的结果，不应该是写作时的姿态。

我们平时聊天就是典型的双向沟通，你跟别人聊天时，别人老是说“你懂了吗”“你明白我的意思吗”，你是不是很不爽？采用分享的口吻应该是“我表达得清楚吗”“请问我刚才讲明白了吗”。

写作的时候，一定要记住：作者没有智力优越感时，才能给读者创造阅读愉悦感。

2.寻找目标对象感、创造聊天的感觉

这里我要举个反面案例。我的助理写过一篇有点失败的文章，题目是《放不下手机？你可能是“屏幕上瘾症”》，这篇文章的一大败笔就是中间有一大部分内容看起来像产品说明书，没有对象感，没有聊天感，只是单纯地传递信息，文章读起来枯燥无味。

这篇文章中类似下面这样的段落有很多。

在正常状态下，人类的眼睛每分钟要眨15～20下，也就是说，每隔3秒钟左右，原则上应该有一次不自主的眨眼，这个过程被称为“瞬目过程”。每一次完全瞬目过程，上下眼睑完全覆盖眼球表面，让泪液均匀分布在角膜和结膜上，保持它们的湿润，并且让眼球得到至少0.2秒的休息。但是，电子屏幕自身发光，并有刷新频率，不断闪烁，这种设计本身就对眼睛是一种刺激，导致它无法实现完全地眨眼，每分钟眨眼次数减少一半，甚至减少至1/3。所以，我们觉得眼干。

你跟朋友聊天时这样讲话，别人肯定不爱听，同样地，你这样写作，别人也不爱看。

写作的时候，你要时刻想象屏幕对面有人，而你是在跟他讲话。按照这个标准，我可以把上面那段改成下面这样。

你知道为啥我们老是觉得眼睛特别干吗？因为我们眨眼的次数变少了。其实正常情况下，我们眼睛平均每隔3秒就会不自主地眨一次，在这样的频率下，我们的眼睛才能保持湿润。

而发光的电子屏幕一直刺激眼睛，直接降低了我们眨眼的频率，你想想，你一天盯着手机、电脑多长时间，现在很多人每分钟眨眼次数都减少到一半甚至1/3了，眼睛不干才怪呢！

3.写作过程中注重调动读者的参与感

我们在前面提到，单向沟通存在一个很大的缺点：信息接收者缺乏足够的积极性，因为他没有参与感。写作时要想制造双向沟通的氛围，你就要在写过程中不断调动读者的积极性，让他跟你一起思考。

调动读者跟你一起思考很简单，你只需时不时地提问一下就可以。比如，为什么现在很多人都觉得眼睛干？为什么我们需要不断地多眨眼睛？为什么我们眨眼的次数变少了？

提问这种方式本身就是在把信息传递式的写作变成探讨交互式的写作。

4.注重接收的准确性而非表达的准确性

你表达得很准确，对方不一定能接收得很准确，这也是单向沟通的缺点。

因此，我们写作的时候，要不断问自己下面这样的问题。

对于这样的表达方式，读者好理解吗？

是不是应该再多写点背景信息？

是否还有一些不够普适的行业用语？

这些说法是不是太学术了？

这个概念讲得够通俗吗？

我们之前说过，写作是为了达成某个目的，写出爆款文章是效果，而不是目的，写作的首要前提是读者准确地接收到了你想让他接收的信息。

沟通的最佳效果是什么

这一节，我们是以沟通的角度讲写作时的用户思维，那么沟通的效果有几层？最高一层是什么？

第一层，表达准确。这是第一前提，是最基本的要求。如果你自己都没有表达清楚，后面的所有目的都无从谈起。做到这一点就是一次及格的沟通。

第二层，接收准确。在表达准确的前提下，接收者能准确地接收信息，就已经是一个70分的沟通了。

第三层，目的达成。沟通是手段，不是结果，沟通是为了达成某一目的，比如申请项目经费，向老板申请休假，请同事帮忙……只有达成了目的，才能算是一个80分的沟通。表达和接收都准确，但目的没有达成，也不算是优质的沟通。

第四层，双方愉悦。完成比完美更重要，是这样吗？其实不是。这句话是在强调先后顺序：在完成的基础上追求完美。沟通也是这样，我们首先要保证目的达成，在此基础上，我们才能追求双方愉悦这一目的。比如老板同意你休假，但老板同意时不太情愿，这就不能算是90分以上的沟通，真正高级的沟通是老板不仅同意，在心里还没有给你减分。

写作从形式上看是单向沟通，但我们要用双向沟通的心态写作，以平等的姿态、分享的口吻、聊天的感觉，调动读者的参与感。在表达和接收准确的情况下，先确保目的的达成，再追求令人愉悦的目的。

第3节 从作者逻辑到读者逻辑式写作

用户思维，简单理解就是站在用户的角度来思考问题，写作中的用户思维就是站在读者的角度来写作。

如何站在读者的角度写作，我们用三点来拆解。

从表达逻辑到倾听逻辑

表达是人的天性，是人与这个世界沟通的手段，是建立自己存在感的重要手段。比如你发一条朋友圈，往往希望别人看到，希望别人给你点赞。

人人都需要表达的背后是人人都需要听众。

有一次，我跟一个高管俱乐部的负责人喝咖啡，那是我们第一次见面，临走时他说：“跟你聊天很舒服，你跟很多自媒体人不一样，你比较愿意听，听的时候比较会问，很多人聊天时就喜欢自己滔滔不绝地说。”

人有两只耳朵，却只有一张嘴巴，这意味着人应该多听少讲。一个不懂得倾听的人，不是一个好的聊天对象。

写作的天然缺陷就是，作者一直在说。

从表达形式的维度上，我们在写作时没办法倾听；但是从内容产品的设计维度上，我们可以用倾听逻辑来设计写作框架。

两个人聊天，倾听的目的是什么？是为了在表达时满足对方——你越了解对方的需求，就越能让对方满足，这不就是用户思维吗？

写作也是同样的道理，你不能一味地表达你想表达的，你要思考读者想要你表达什么。读者并不在意你想表达什么，他在意的是你如何帮他表达。

读者为什么需要你帮他表达？

作家巴金曾说：“我正是因为不善于讲话，有感情表达不出来，才求助于纸笔，用小说的情景发泄自己的爱和恨，从读者变成了作家。”

可并不是人人都能成为巴金。人人都需要表达，但并不是人人都擅长表达。因此，倾听逻辑其实就是你倾听读者的心声，然后通过写作，帮助读者表达。

我助理写的那篇文章《放不下手机？你可能是“屏幕上瘾症”》为什么不受欢迎？

她自己的眼睛出了问题，去看了眼科医生。医生给她介绍了很多保护眼睛健康的方法，她很受启发，于是写了这样一篇文章，鼓励大家放下手机，少用手机。这其实就是典型的“自我视角陷阱”，你的眼睛出了问题，你把这件事看得很严重，以为所有人都跟你一样。但跳出自我视角想一想，大家平时会有放下手机的诉求吗？没有。很多人看了会想，现在工作、生活、娱乐都离不开手机，我为什么要放下手机？

有个心理学概念叫“孕妇效应”，是指一个偶然因素，你自己的特别关注让你觉得那是个普遍现象。比如你怀孕后就更容易在街上发现孕妇，你开了A品牌车就更容易看到A品牌车，你拎个B品牌的包就会觉得满大街都是B品牌的包。

自我表达欲很强的人很难帮读者进行自我表达。倾听是表达的前提，作者要懂得从读者中来到读者中去。

从得到逻辑到给予逻辑

在公众号运营线下课上，很多学员都会问我：怎么才能快速写出10W＋的文章？怎么才能快速积累用户？但很少有学员问我：我该怎么为用户提供更好的服务？

其实，回答好后面这个问题，前面两个问题就迎刃而解了。多数人更关心自己能得到什么，而较少关注能给予对方什么。

我们一直强调，要有目的地写作，每篇文章都有它的使命。你写一篇产品广告文案，目的是卖出产品；你写一篇公司宣传文章，目的是包装公司形象；你写一篇公司老板的新闻稿，目的是给老板做公关；你写一篇关于个人经历的文章，目的是打造个人品牌……

但是，你有没有想过：读者凭什么要看你写的这些文章？读者凭什么要帮你达成目的？所以，我们应该先问自己：“我们能给予读者什么”“读者想要得到什么”，然后再考虑自己能否在满足读者需求的过程中得到自己想要的东西。

我之前写过一篇文章，题目是《毕业4年月入20万：职场上混得好的人，都遵循这8条高成长定律》，这其实是一篇社群广告文案，但竟然成为知识星球公众号创立一年多以来第一篇10W＋的文章。一篇广告

被6 000名用户转发分享，最后销售额超过了12万元。

读者满意，广告主满意，号主也满意，为什么一篇广告文案能创造多赢局面？

因为我写文章时的出发点不是卖产品，而是回答这样几个问题：考虑读者看到题目点进来后，我能给予他什么？他能得到什么？然后再去想：在这个基础上，我如何自然而然地把我的产品推出来。

我为什么敢这么做？因为我相信价值守恒定律。不管是写文章，还是做课程，我都相信，只要我安安心心地给用户提供足够高的价值，最终我一定能得到我想要的结果。

用户思维就是学会从给予中得到，写作亦是如此。

从自我逻辑到服务逻辑

写作者常有一个思维误区：我只管把文章写好，看不看是读者的事，不看是他的损失。

用户思维的背后是产品思维，产品思维里非常重要的一项是服务思维。比如你开一家火锅店，你的食材再新鲜，味道再美味，但服务很糟糕，你的生意也不可能红火。

同样地，你写一篇文章，并不是选题好、内容好，用户就会喜欢，你还要做好服务。

为什么服务如此重要？什么时候服务很重要？简单理解，是一样东西在市场上供大于求的时候。供大于求时，同质化严重，谁的服务好，谁就会胜出，海底捞正是这样做大的。

内容在这个时代不再是稀缺品，内容不仅供大于求，而且同质化严重。因此，写作者面临更多的挑战：既要把内容品质做好，这是产品的根基；又要把服务做好，这是产品的包装。

写作者的服务逻辑应该从哪些方面入手？

（1）更直接易懂又有吸引力的标题。

（2）颜值更高的封面图和文章配图。

（3）提高读者阅读效率的排版设计。

（4）更及时地在评论区和读者互动。

总之，在内容爆炸时代，每一个读者都有了更多的选择，读者并不是非你不可，写作者给自己的定位首先应该是“内容服务者”，要在创造

优质内容的同时打造更好的阅读体验，不仅要让文章值得读，还要让读者读得爽。

写作是为了创造价值，是通过文字内容把价值交付给读者，同时得到你想要的回报。但你要始终记住一条：用户不是必须读你的内容，不要自娱自乐，要在写作过程中坚持用户思维，以单向沟通的形式创造双向沟通的氛围。你要注重以下转变：从表达逻辑到倾听逻辑；从得到逻辑到给予逻辑；从自我逻辑到服务逻辑；从确保目的的达成到追求令人愉悦的目的。

第三章 选题能力：写作的先胜而后求战

第1节 总是不知道该写什么怎么办

学习写作的朋友，经常会问一个问题：我也想写，但总是不知道该写什么，怎么办？

有一天，我去参加朋友杨小米的新书线下交流会，现场也有读者问了同样的问题，杨小米的回答很经典：一开始不知道写什么，就硬写。

其实我们都是从“硬写”走过来的。

所以，先跟大家明确一点：总是不知道该写什么，一般只是写作初期的问题，后期你只会有太多想写的内容写不过来。现在，我想写还没来得及写的话题已经在文件夹里积累了近200个。在这一节中，我要由内到外地给你分析一下“不知道写什么”背后的真正原因，以及我们该如何应对。

你对这个世界要有点意见

著名作家张大春说，他每次写文章前要做的准备不仅仅为写一篇文章而做。他认为，写文章之前或者开始表达之前，要问自己：我对这个世界还有没有话要讲？

一个写文章的人，应该是一个很有态度的人，他时刻有话要讲，对这个世界有点意见，随时想要通过表达来参与这个世界，优化这个世界。这就是我们前面一直强调的，写作不是自嗨，而是为了创造价值。

你觉得这个世界还不够好，你对这个世界要有点意见。怎么理解这句话和写作的关系呢？比如，我觉得整个社会对买房这件事看得太重了，我就特别想写文章来表达我的看法；比如，我觉得杨永信这类人的存在对这个社会来说太糟糕了，我就会忍不住写一篇文章批判他；比如，我觉得很多年轻人在职场上做选择时太随意，我就很想写一篇文章讲一些做选择时该秉持的基本原则；比如，我觉得很多年轻人都太安逸

了，我就忍不住写一些牛人的成长经历刺激一下大家，推动大家一起向上生长；比如，我觉得现在大家的生活都太紧张、太无趣了，我就会写一些有趣的文章，让这个世界更有趣。

不要成为一个对什么都无所谓的人，否则你会觉得什么都不值得去写。

我进入新媒体行业后写的第一篇10W＋的文章是《又一个“天才90后”创业者摔下神坛，抄袭国外作品被原创者找上门》，当这篇文章成为爆款后，我同事说他也看到了这条新闻，但他觉得没什么值得写的，所以就没写。

我跟一些朋友聊这件事的时候，很多人也说：这有什么，有人抄袭不是挺正常、挺普遍的吗？我说我觉得不正常，我觉得不对，抄袭的人多不代表这件事合理，所以看到这条新闻后，我心里就有一肚子话要对这个世界讲。

一开始写作的时候，你要不停地问自己：你对这个世界还有什么意见？你还有什么话要对这个世界讲？所以写作要从做一个有态度的人开始，要从相信个体力量开始。

你要知道万事万物皆可成为写作的对象

总是不知道该写什么，很可能是你对写作范围的理解太狭隘，写作是对输入进行思考后的输出，所以，万事万物皆可成为写作的对象。

一天除了睡觉的8个小时，你有16个小时都是醒着的，这16个小时里，你在工作、在见人、在聊天、在看、在读、在听、在经历。一天下来，如果你认真回顾，你会惊讶地发现，其实有很多东西都可以写，也都值得写。

有一首歌的名字叫《平淡日子里的刺》，我很喜欢这个歌名，它有它原本的含义，但我有自己的理解。生活大多数时候是平淡的，但总不是静如水，我们要学会去发现“平淡日子里的刺”，那个“刺”就是你要去写的东西。

比如今天你工作中出现了问题被领导批评，你晚上就可以写200字复盘一下；比如今天你听课时听到一个让你欣喜的观点，你可以写200字记录下你的理解；比如今天你见了个人，你在对方身上发现了一些闪光点，你可以写200字分享给大家；比如今天你突然心情低落，你可以

写200字跟自己说说话，梳理一下自己的内心想法；比如今天你去餐厅吃饭，这家餐厅的服务质量如何，你可以提出自己的看法；比如今天你约了朋友见面，你迟到了或者对方迟到了，你可以写写守时这个话题；比如今天你去看了一场电影，这部电影的故事怎么样，给你带来了怎样的冲击，不也值得写一下吗？

因此，在一个写作者的眼里，万事万物皆可成为思考、写作的对象，你要学会发现平淡日子里的刺，刺就是那些搅动你情绪的东西，那些让你触动的，让你感动的，让你惊讶的，让你欣喜的，让你愤怒的，让你反思的，让你困惑的，都是刺，都是你写作的源泉。

所以，从今天起，不要再说你不知道该写什么了，你只是需要一双能发现“刺”的眼睛，你感受到了生活里的“刺”，就要写出来。

你要充分了解你写作的领域

前段时间，有一个公众号的读者来北京出差，约我喝咖啡，想向我请教一些关于如何做公众号的问题。

我们在咖啡馆闲聊了10分钟后，我说我有1个小时的时间，与公众号相关的任何问题都可以问，我会把我懂的都尽量讲清楚。结果他问了我几个像“如何写10W＋”“如何快速涨粉”这样又大又空的问题之后，竟然不知道要问什么了。我说你随便问，他说随便问也不知道要问什么了。

其实这很正常，如果让我去问一些与比特币、区块链、股票等相关的问题，我也是这样，不仅问不出好问题，就连该问什么都无从得知。

为什么呢？因为我对这些领域不熟悉。

写作也是这样。我熟悉公众号运营、知识付费、个人成长、职业发展、互联网科技精英这些领域，所以关于这些领域，我有源源不断的话题可以写，也很容易找到优质的话题。

你对一个领域知道得越深入，你的困惑也就越多，你就能提出很多好问题，你也会想通过写作去探讨这些问题。

所以，你要充分了解你写作的领域。我刚开始进入的是创业投资领域，所以我写的文章都是关于这个领域的。我是怎么开始的呢？第一步就是广泛、大量、有深度地阅读这个领域的好文章，半年之后，我对这个领域以及这个领域的目标读者都有了足够的理解，所以我能找到很受

欢迎的主题。

当然，写作新手首先要解决的一个问题是找到你的写作定位，也就是你决定在哪个领域进行写作。

如何找到自己的写作定位呢？其实主要看你的兴趣，一定不要太在意市场，更不要跟风。如果你写的不是你热爱的，注定不会长久。

湖畔大学的梁宁说过，人们都没法拒绝自己真实的快乐。你会情不自禁地在自己喜欢的事情上花时间，不知不觉地在其中投入一万个小时。你不厌其烦去做的事情，就是你的天分所在。它能给你带来持续的满足感，你可以一直为它投时间，时间久了，你就会做得比别人好。

一开始你可以多尝试，但在多方尝试之后，你一定要固定下来，在一个领域持续地写。千万不要什么都写，今天写影评，明天写乐评，后天写职场文章，大后天写情感故事……什么都写，一定什么都写不好。

所以，请发自内心地问，自己的热情在哪里，那就是你的写作定位。找到你的写作定位后，持续、深入、大量、多维度地了解这个领域，你就会有源源不断的选题。

你要掌握几条写作公式

谈及写作，很多人经常会提到一个词——灵感。

灵感重要吗？重要，因为那些灵光乍现的东西总会是一种惊喜，对作者、对读者都是如此。

灵感重要吗？不重要，因为灵感是可遇而不可求的，它是瞬间迸发的偶然事件，既不稳定，又不持续。

我们要刻意追求灵感吗？不必要。为什么？因为我们不需要都成为作家，去创作文学作品，我们的目的是学会更好地通过文字表达内心想法。

如果你想持续表达、让表达成为一种习惯，最好掌握几条写作公式，以应对不知道写什么、不知道怎么往下写、不知道如何下手的问题。

什么是写作公式？

有一本电子书叫《七年就是一辈子》，该书作者李笑来说，这本书就是格式化写作的产物，他说书里所有的文章都采用一模一样的套路。

（1）我要说的是什么概念？

（2）这个概念为什么重要？

（3）这个概念通常被如何误解？

（4）这个概念实际上是怎么回事儿？

（5）这个概念有什么意义？

（6）如何正确使用这个概念？

（7）错误使用这个概念有什么可怕之处？

（8）这个概念与哪些其他重要概念有重要的联系？

张大春老师说，如果这个世界上少一些写作套路，那么这个世界上就会少一些无聊的作品，因为作品的竞争力是创意。

张大春老师说的是文学创作，跟咱们聊的不是一个话题。

有人说，格式化写作会让内容千篇一律。是这样吗？不是。李笑来的写作公式并不妨碍你有创意地讲一件事，它只是提供了一套写作的行文方向。

事实上，所有的干货文章都可以按照这个结构来写。但不同人持不同的概念、不同的观点写出来的是完全不同的，因为所谓写作公式，只是提供一个行文的方向，并不限制写作者的独特思考和个性发挥。

总-分-总，这是我们训练过的最简单的公式。

是什么-为什么-怎么做，这也是我们非常熟悉的公式。

论点-分论点-正例-反例-总结，这是我们经常使用的公式组合。

再高级一点的写作公式比如以下六条。

（1）场景化写作，引出一个痛点话题。

（2）针对痛点话题，提出一个新鲜观点。

（3）正面论证这个观点。小标题 + 案例。

（4）反面论证这个观点。小标题 + 案例。

（5）总结这个观点的意义、价值。

（6）给出具体的执行建议，呼吁大家去做。

这是我常用的写作格式。你会发现，并没有因为我用公式辅助写作，写出来的东西就没有价值。

学习写作的朋友，更应该掌握几条写作公式。格式化写作的好处就是，只要你确定了文章主题，那么，写文章就是自然而然的事情。掌握几条写作公式，定下主题，按一个不错的格式顺着往下写，一定会比毫无章法地写要写得快，逻辑也更通畅。

学习写作时总是不知道该写什么，要解决这个问题，首先要记住，

写作就是你对这个世界还有话要说，所以不要做一个对什么都无所谓的人，要做个有态度的人，要对这个世界有点意见；其次，你要明白，万事万物皆可成为写作的对象，你要学会发现“平淡日子里的刺”，然后用文字去呈现；再次，在写作的初期，要通过不断尝试，一步一步找到自己的写作定位，持续、深入、大量、多维度地了解这个领域；最后，为了解决不知道写什么，不知道怎么写的问题，你要掌握几条写作公式。

第2节 优质选题的三大底层逻辑

当你每天都有很多选题可供选择时，你要解决的问题就会变成：写哪个更好？

写文章是复制时间性价比最高的手段，我们希望通过写作，成批量、规模化地交付我们的价值，售卖我们的时间，因此，我们必须关心如何才能写出让更多人看的文章。

《孙子兵法》里有句经典语录：胜者先胜而后求战，败者先战而后求胜。

这句话是什么意思呢？能取得胜利的人，往往都是准备充分的人。他们只有在对情况完全了解、认为自己能胜时才去作战。而失败者往往是战前没有什么准备的人。战争已经开始了，他们才谋划怎样取胜。

写文章也像打仗，阅读量高不高，可能在你写之前就基本确定了。高手写文章，先是找一个读者可能感兴趣的选题，然后想办法获得高阅读量；“菜鸟”写文章，先是随便找个选题，然后想办法获得高阅读量。

写作时顺序不同，文章发出来后，命运就不同。

怎么写是战术，写什么是战略，不要用战术上的勤奋掩盖战略上的懒惰。写好，是正确地做事；写什么好，是做正确的事。一定要先选择正确的事，再用正确的方法去做那件正确的事。这就是写作中的“胜者先胜而后求战”。

很多人写的文章阅读量总是不高，就是因为他们一有某个想法就马上下笔写。今天干了什么，你就去写；今天学了什么，你就去写。但读者凭什么关心你一天到晚做的那些琐事？

我不是说那些不能写，但它一定要同时满足“绝大多数人关心、对绝大多数人有价值”这一条件，如果只满足前者，你就是在进行自娱自乐式的写作。

为什么我写一些日常经历还能被很多人喜欢？就是因为它同时满足“绝大多数人关心、对绝大多数人有价值”这一条件，我不管写什么，心里都时时刻刻挂念着读者，所以即便写一些日常琐事，我也尽可能地从中提炼会对大家有所启发的内容。

到底如何做选题才能让更多人愿意看？我总结出以下三条优质选题

的底层逻辑。

覆盖人群：多少人可能会阅读

覆盖人群就是指你写的话题，潜在阅读人数有多少。优质选题也包括那些能成为爆款的选题，而覆盖人群是做爆款选题最重要的一个底层逻辑。有的主题能覆盖1　000万人，加上你写得好、传播得好，可能很容易获得几万甚至数十万的阅读量，但有的主题可能只能覆盖10万人，你写得再好也不可能有20万人看。

比如，同样是写给新媒体从业者看的文章，一篇文章的题目是《微信公众号编辑排版规范》，有超过10万人阅读；另一篇文章的题目是《为什么你写的专业内容没人看》，只有2万人阅读。

为什么同样的团队、同样都是有关公众号的主题、同样都是高质量的文章，阅读量会有如此大的差别？

问题就出在选题上。第一篇讲的是编辑排版规范，这个主题的阅读群体几乎涵盖了所有公众号编辑、运营人员，这个群体有数千万人；第二篇讲的是“为何专业内容阅读量低”，这个主题的阅读群体就少很多，只有做专业内容且阅读量较低的公众号编辑才会去看，所以它的阅读量注定没法跟第一篇相比。

现在，我请你做一次测试。我找了5篇文章，它们是同一公众号上写给职场人看的，你看这5篇文章的题目，根据你的理解，将阅读量从高到低进行排序。

《那些财务自由的年轻人，都做对了什么》

《柳传志：我的复盘方法论》

《一个人是否废掉，就看他下班后5个小时》

《管理的本质，是激发潜能和善意》

《日常安排工作，总有人不配合怎么办》

请读者朋友花两分钟来思考一下，然后根据下面的排名看看你的判断是否准确。

1《一个人是否废掉，就看他下班后5个小时》

2《那些财务自由的年轻人，都做对了什么》

3《日常安排工作，总有人不配合怎么办》

4《柳传志：我的复盘方法论》

5《管理的本质，是激发潜能和善意》

大家猜的顺序可能不完全准确，但基本也差不了多少。我们在不知道具体内容的情况下还能大致猜对阅读量顺序，这说明什么？说明选题合适是成功的一半。选题是怎么成功的？要看覆盖人数的多少。我相信你看上面那些题目的时候就能感受到，想看《一个人是否废掉，就看他下班后5个小时》和《那些财务自由的年轻人，都做对了什么》的人，肯定多于想看《管理的本质，是激发潜能和善意》的人，尽管最后一篇文章是根据真正的管理学大师德鲁克所提出的观点总结的。

所以，爆款选题的第一大底层逻辑就是选择潜在阅读人数足够多的话题。选题太小众，我们可能就要放弃，小众选题永远出不了大爆款，这一点没有例外，更没有意外。即使你没有做10W＋文章的野心，平时写文章时也应该有这样的意识，在有多个主题可以写时，优先选择覆盖面更大的主题。

痛点程度：阅读时有多大共鸣

什么是痛点？

关于痛点的定义非常多，其中梁宁的解释我最认同，她说：痛点是恐惧。

做产品的人如果不理解这句话，便做不出用户真正需要的产品；做营销的人如果不理解这句话，便做不出市场上受关注的广告。

痛点即恐惧，对此我们该怎么理解？

你害怕洗头洗不干净会有头皮屑，所以有了“去屑实力派，当然海飞丝”；你害怕吃辣太多容易上火，所以有了“怕上火，喝王老吉”；你害怕吃完饭回办公室时一嘴的大蒜味，所以有了“吃完喝完，嚼益达”。

这些害怕，就是恐惧，就是痛点。

同理，写作的人如果不懂这一点，便写不出读者争相阅读的文章。

《怕上火，难道你就不怕肾衰竭？》是王老吉广告最火的时期，公众号@大象公会写的一篇爆文，这篇文章就抓住了人们的一个大痛点：对肾衰竭的恐惧。

《第一批奔三的90后：比失业更可怕的，是30岁还不知道自己能做什么》，这篇10W＋爆文抓住的痛点是：很多90后在奔三的年纪还一事无成。

《阿里彭蕾卸任：从月薪500元，到身价400亿，留下2条职场潜规则》，这篇100W＋爆文抓住的痛点是：人们骨子里对贫穷的恐惧和不安，和对收入增长的渴望。

所以，优质选题的第二大底层逻辑就是：话题要直击用户的大痛点。

痛点有很多，但有的痛点小，有的痛点大，有的痛点只有小部分人有，有的痛点几乎所有人都有，痛点大小决定读者的共鸣有多深。比如对于一个职场年轻人来说，与办公环境相比，升职、加薪是一个更大的痛点。在面对这样的用户群体时，你讨论升职、加薪一般会比讨论办公环境能获得更高的阅读量，更容易写出好文章。

社交原动力：多少人会主动传播

我们先思考一个问题：新媒体相对于传统媒体，最大的优势是什么？

对于这个问题，很多人都回答过，答案基本都是“信息多”“更方便”“成本低”“速度快”“效率高”等，我认为都不对，以上都是新媒体的优势，但不是最大的优势。

相对于传统媒体而言，新媒体的最大优势是社交属性。

在新媒体时代，人成了内容最大的分发渠道，因为所有内容都是在社交媒体上基于用户的社交关系链来传播的，每个人都成了一个小的媒体中心，每个人都可以向外辐射几百人、几千人，在那几百人、几千人中，每个人都可以继续向外辐射几百人、几千人，这就是基于社交关系链的爆炸式传播。正因如此，一个小号的一篇文章在一天之内被几百万甚至上千万人看到才成为可能，也正因为如此，才有了新媒体信息传播成本低、速度快、效率高等其他优势。

这个时代，无社交，不媒体。没有社交属性的内容，在传播时将寸步难行。一篇文章，如果用户看了不愿意主动传播，它当然没有机会成为爆款文章。

因此，优质选题的第三大底层逻辑是：话题本身要有极强的社交原动力。

什么叫社交原动力？就是这个话题本身蕴藏着天然的分享欲望。

你平时写完文章，有时候会发到微信群里，然后发一个红包，让大

家领红包后帮你转发。以后不要做这种无效劳动了，没有用的。你的文章本身激发不了读者的分享欲，你再苦口婆心地让大家分享，大家也不愿意分享；你的文章本身充满了分享欲，即使不发红包，大家也会争相转发。

比如你无意中发现公司的两个同事在约会，这时候有人突然出现说：放过他们吧，不要告诉别人，我可以给你100元钱。

我想，你内心是拒绝的，你怎么会为了100元钱，把这么有分享欲的八卦埋在心底呢？你一定会忍不住马上分享给死党同事。

内容的社交原动力是指，你的内容可以充当社交的辅助工具。

分享文章到朋友圈，大家点赞、评论、转发文章给微信好友以及跟朋友吃饭聊天时讨论某篇文章的故事或观点，等等，本质上都是把内容当成了社交辅助工具。

我举几个例子：

《成都人有什么好得意的》

《东北人也太有趣了吧》

《广东人真是太太太太太好玩了》

《上海人也太太太太太喜欢搓麻将了吧》

《山东人为什么爱用倒装句？没有吧我觉得》

这类文章能在朋友圈刷屏一点都不意外。每个地方的人都愿意分享这样的文章，有趣，有话题，有归属感。

《在这个从小躺赢到大的女人面前，杨超越真的不算锦鲤》这篇文章的作者的神奇经历会让人看了忍不住想要分享，再加上锦鲤本身就是一个流行的社交话题，这篇文章会火是偶然中的必然。

《啊啊啊啊啊做运营的也太惨了吧》，这样的文章会成为从业者群体在朋友圈自嘲、吐槽的社交工具。

关于如何利用社交原动力做传播，我总结出用户转发分享一篇文章的5个动机。

（1）表达观点，比如《所有不谈钱的老板都是耍流氓》。

（2）利他心理，比如《不想得空调病，就一定要做好这5件事》。

（3）站队心理，比如《买800万学区房是庸俗，带小孩环游世界就不庸俗了》。

（4）寻找谈资，比如《北京，有2 000万人假装在生活》。

（5）塑造形象，比如《原创已死》。

一个选题只要能极大地满足用户的一个动机，就有成为爆款的潜质；如果能同时满足几个动机，就是一个社交原动力极强的选题。如果你在这个选题的内容方面做得好一点，它成为爆款的可能性就极大。

写作也讲究先胜而后求战，我们要先找一个读者可能感兴趣的选题，然后想办法获得高阅读量。如何判断一个选题是否受欢迎？你需要回答三个问题：多少人会阅读？阅读时有多大共鸣？多少人会主动传播？也就是一个话题的覆盖人群、痛点程度、社交原动力。

第3节 策划优质选题的五大技巧

如果你不是天才，写作就要依赖系统稳定的方法论，不能太随意，要创造价值。优质选题需要我们策划。

什么是优质选题？必然是有质又有量的选题，即质量要硬，流量要大。

如何策划优质选题？这还要从如何保证文章的质和量这两个角度出发。根据前面我们对好文章和优质选题的定义，我总结出以下五个策划优质选题的技巧。

选题要戳中普遍痛点

痛点是什么？前面我们提到，痛点是恐惧。

很多爆款文章都是在写人们的恐惧。

《五星级酒店，你们为什么不换床单》这篇文章针对的就是人们对酒店卫生的恐惧，文章评论区有条评论说“太恐怖了，五星级酒店都这样，平常的酒店是不是一个月都不换”，这条评论被点赞2 000多次。这个话题就是一个大众普遍面临的痛点，人人都免不了外出住酒店，而健康问题是人人都关心的，所以这样的选题自然更吸引人的眼球。

《人到中年，职场半坡》这篇文章针对的是人们对中年危机的恐惧。30多岁的人面对职业瓶颈、家庭重压、身体透支、婚姻危机等问题，20多岁的人看到这样的文章也会忍不住点进去，这就是人们的普遍痛点。

为什么大家对写痛点，即写恐惧的内容更敏感？

因为人就是这么进化来的。人要对威胁自己生存的东西敏感，才能更好地存活，这也可以解释为什么负面信息总是传播扩散得更快，因为这是生存的需要。

公众号@丁香医生的一些选题总是让人忍不住点开，比如下面这些文章。

《肝癌最爱的5类人，快看看有没有你》

《招来糖尿病的一个坏习惯，很多人天天在重复》

《重金属超标！这种常见药别再吃了》

《这种衣服孩子不能再穿了，快看看你家有没有》

这些选题都唤起了人们的恐惧，也都是人们的普遍痛点。

当你想策划一个优质选题的时候，你要想，它能戳中多少人？多少人看到时会恐惧、会痛？

有一次，社群里一个朋友问：粥老师，我想问您一下，我从大前天开始做公众号，到目前为止发了3篇文章，阅读量都在100多，请问怎么提高阅读量？

我的第一反应就是在选题上可优化的空间还很大，比如他第一篇文章写的是《大学刚毕业，有点迷茫怎么了》假如把这篇文章发在朋友圈和我的社群里，会不会有很多人看？不会的。为什么？因为在这些渠道的用户里，刚毕业的人没多少，这篇文章可能只有大学刚毕业的朋友会点开看。

选题要引发群体共鸣

什么是共鸣？

心理学的解释是：由别人的某种情绪引起相同的情绪。

物理学的解释是：物体因共振而发声，如两个频率相同的音叉靠近，其中一个振动发声时，另一个也会发声。

放在文章写作上，我们应该追求这两种解释的合体，因为只是引发相同情绪还不够，我们还希望读者发声，也就是在他们看完文章后，因为产生了相同的情绪而愿意去朋友圈、社群里发声，或者跟同学、朋友、同事讨论。为什么？因为我们是在社交媒体环境中进行写作。

所以，我们要追求的共鸣可以这样定义：作者释放的某种情绪让很多人产生了相同的情绪，同时，这些人因情绪共振而发声参与。

我们追求的是群体共鸣，而不是极少数人的共鸣，为什么？因为社交媒体是一群人的狂欢。

比如《海底捞上市：身价600亿张勇用人潜规则：谈钱，才是对员工最好的尊重》，这个选题的核心就是“谈钱，才是对员工最好的尊重”。

这样的文章几乎能引发打工一族真正的内心共鸣，而且真的会让参与其中的读者不吐不快。这篇文章的评论区有近千条留言，很多人将其

转发到朋友圈，使它的阅读量超过了60万。

策划优质选题的时候，一定要找到一个群体性的共鸣。这类选题可以是针对特定人群的共同记忆，比如以下这些。

《程序员怒打产品经理，这个需求做不了》

《啊啊啊啊啊做运营的也太惨了吧》

《年轻人，没事别想不开去创业》

这类选题也可以针对非特定人群的某一特定情绪，比如：

《最近看不到你的朋友圈了》

《我不是药神：买不起房痛，上不了学痛，但更痛的是生不起病》

选题要制造身份认同

什么是身份认同？

每个人身上都有很多标签，一个标签其实是在定义一个群体，我属于某个群体，这就是身份认同。

为什么要制造身份认同？

因为在互联网上，在信息的洪流中，每个人都是孤独的，我们的安全感来源于找到了同类：有人跟我一样，有人跟我一起，我不是孤身一人。

每一次具有身份认同的文章出现时，都会成为这个群体中人与人之间的连接器，而一次转发行为，就是在对外释放自己的身份信号，确认自我，连接他人。所以人们很喜欢将下面这些文章分享到朋友圈。

《山东男孩过节回乡指南》

《为啥买东西，新疆永远不包邮》

《江西存在感真真真真真真真真真真真真的低吗》

《美术老师，你为什么不给我加课》

《没挤过四号线的人不足以论人生》

《猫这种东西，一旦吸上，就戒不了了》

《处女座为什么这么牛》

《对不起，我好像爱上杨超越了》

选题要借用热点赋能

如果你追求流量，追热点是必要的，甚至是必须的，为什么呢？

首先你要思考：热点是什么？

通俗来说，热点是同一个时间段内有更多人关注的某一件事。

然后你再思考：写作者是干什么的？

写作者之间的竞争，本质上是在争夺用户的时间和注意力。热点事件是吸引人们注意力最多的东西，而写作者又是争夺用户注意力的，那么追热点就是写作者追求流量的过程中必须要做的事情。

凡事讲求性价比，热点事件出现时，人们的注意力比平时更集中，因此，哪怕你的文章质量低于平时的水平，流量基本也会大于平时，如果此时你文章的质量比平时好，那打造出爆款文章就是顺理成章的事。

注意，这一点我说的是要借用热点赋能，而不是追热点。

为什么呢？

借热点赋能，是你本来就对一个主题进行了深入的思考，这些思考恰好跟热点有不错的联系，或者说热点事件本身就是论证你某些独到见解的绝佳案例，那你仍然可以去写。

比如海底捞上市时，我写的《17岁追随张勇做服务员，海底捞上市后身价30亿：人这一生，框架重于勤奋》，这篇文章的核心主题“框架重于勤奋”以及其中的几个分论点，其实是我长期思考的产物，而且我在社群里都分享过，只是这个热点事件出现时，我意识到，该事件中的人和事是论证我这些观点的绝佳案例，所以我借热点为我的思考赋能，让我的思考成果传播得更广。

如果不是这样，就别瞎蹭热点了，蹭热点对用户价值不大，对作者也没什么好处，因为我们谈论的是如何策划优质选题，而不仅仅是高阅读量选题。

选题要多维度提供新知

想要创造价值，就要提供新知。多维度的新知包括新知识、新认知、新方法、新材料、新故事、新视角、新形式、新联系、新组合等。

为什么要多维度提供新知？

所谓优质，即人无我有，人有我优。怎么理解呢？现在写东西，最怕严重的同质化竞争。你会发现无论是什么选题，都好像有人写过，大家都写，你如果不能提供别人没有的东西，读者为什么非要看你的文章

呢？

因此，你在策划选题时，必须要从多维度思考，给这个选题注入一点新东西，比如下面这些选题。

《王宝强打离婚官司为什么请的是刑事律师》——提供新知识

《这些照片你永远不会在历史书上看到》——提供新材料

《阿里云的这群疯子》——提供新故事

《滴滴裁员2 000人启示：牛人都有铁饭碗》——提供新视角

《中国人，你真的不了解杨振宁》——提供新认知

优质选题既要符合好文章的定义，又要做到传播广、阅读量高，基于此，我们做选题时要围绕五点：戳中普遍痛点，引发群体共鸣，制造身份认同，借用热点势能，多维度提供新知。

第4节 日常寻找选题的五条路径

动笔写作前，你肯定要解决一个问题：今天写什么？这是长期写作者每天都要面临的问题。我们在前文用底层逻辑回答过这个问题。

首先，写作就是你对这个世界还有话要说，不要做一个对什么都无所谓的人，要做个有态度的人，要对这个世界有点意见；其次，你要明白，万事万物皆可成为写作的对象，你要学会发现“平淡日子里的刺”，然后用文字去呈现；再次，在写作的初期，要通过不断尝试，一步一步找到自己的写作定位，持续、深入、大量、多维度地了解这个领域；最后，为了解决不知道写什么，不知道怎么写的问题，你要掌握几条写作公式。本节，我们就在此基础上，进一步讲讲日常找选题的具体路径。

分析人群的共性需求

写作是给人看的，人的所有行为首先要满足自己的需求，所以我们应该写所有人的共性需求。那么，怎么寻找人群的共性需求呢？让我们回归经典，从马斯洛需求层次理论出发，这一理论会给你找选题提供无尽的可能。

第一个层次：生理需求。

什么是生理需求？比如吃饭、喝水、呼吸、性欲、健康存活。

如何将生理需求跟写作挂钩？

比如提到吃饭，我就马上想到外卖，于是我可以写《那些被外卖毁掉的年轻人》，也可以写《那些月入过万的外卖小哥》。

比如提到呼吸，我会想到北京的冬天有时候雾霾严重，我就可以写《雾霾下的北京》《雾霾来了，卖口罩的笑了》。

比如提到性欲，我在北京，又身处加班严重的互联网行业，我就可以写《北上广互联网人的性生活惨状》《新媒体从业者，没有性生活》。

第二个层次：安全需求。

什么是安全需求？其实就是对安全感的渴求，包括但不限于人身安全、工作稳定、感情稳定、收入稳定、免遭疾病等。

如何将安全需求跟写作挂钩？

比如提到人身安全，展开思路，我马上就想到校园霸凌、女生晚上打车、明星的安保问题、旅行安全、学校的体罚等，这里有很多话题可以写。

比如提到工作稳定，因为大部分人都身处职场中，所以会有写不完的话题，比如《年轻时的稳定工作，都是高风险职业》《没有稳定的工作，只有稳定的技能》《我们要找稳定的工作，还是可能性大的工作》等。

比如提到感情稳定，我就可以写《感情的稳定，需要两个人的共同成长》《为什么离婚率越来越高》《如何体面地分手》《男朋友想跟我复合，我该答应吗》等，这是一个人人都有话说的选题。

第三个层次：社交需求。

什么是社交需求？

比如对同学关系、同事关系、上下级关系、朋友关系、恋爱关系、亲子关系等各种社交关系的需求。

如何将社交需求跟写作挂钩？

比如提到同学关系，我马上可以想出《那些曾说一辈子是兄弟的高中同学，如今还联系吗》《2年没联系的老同学突然打电话来借钱，我该怎么办》《为什么说高中同学关系最纯粹，大学同学关系更持久》等。

比如提到职场中的上下级关系，我们可以探讨很多现实问题，像《这才是领导和下属的最佳关系》《感谢那个对我狠的领导》《被领导批评后，如何重建信任》等，这些话题写出来大家也会喜欢看。

比如提到社交媒体上的朋友关系，有更多可以写的，比如《你的朋友圈三天可见，让我感觉失去了你》《微信聊天，别问我“在吗”》《你有3 000个微信好友，却没有3个好朋友》等。

第四个层次：尊重需求。

什么是尊重需求？这既包括对成就或自我价值的个人感觉，也包括他人对自己的认可与尊重。

人在各种场景、各种关系、各种事情中，都渴望受到尊重，如何将尊重需求和写作挂钩？

比如《职场中的真正体面，是你的工作成绩》《夫妻之间，更需要相互尊重》《想让别人尊重你，你要先尊重你自己》《面子不值钱，尤

其是你能力不强的时候》等。

第五个层次：自我实现需求。

什么是自我实现需求？它是指人对意义、美德、自我完善以及成为自己所期待的自己的需求。

这里有很多角度可以写，比如《一个人最大的成功，是做回自己》《人生逻辑，大于商业逻辑》《一个人在做喜欢又擅长的事时，是闪闪发光的》《什么是成功？我对这两个字高度怀疑》等。

以上是我给大家提供的第一种找选题的路径，大家千万不要被我的例子限制了思维，我更多地是在提供一个思考的方向。

挖掘自己的关注焦点

我们第一点讲的是从人群的共性需求出发找选题，现在我们从共性中回归，回到个体经验、个体追求、个体喜好中来。

人们有共同需求，也有自己特别关心、擅长、专注、喜欢的领域，人们在这些领域充满了创造力。比如我特别关注的领域有科技创业、职场生存、个人发展、成长方法、新媒体、公众号、知识付费、写作等。所以，我的公众号@粥左罗上发布的文章也都与这些领域相关，比如以下这几篇。

《套现15亿现金后，摩拜80后创始人留下2条人生潜规则》

《年轻人，没事别想不开去创业》

《年轻人，别忙于建立人脉，又急于毁掉人脉》

《真正会聊天的人，懂得把优越感留给对方》

《如何成为一个写作高手？解决3个核心》

知道自己特别关注的领域之后要如何挖掘选题呢？根据你特别关注的领域和这个领域的读者，列关键词，然后将关键词和现实需求相结合找选题，可以将大关键词结合大需求，也可以将大关键词细分后结合小需求。

举个例子，比如我关注创业，我列出的关于创业的大关键词有：投资、融资、创业、经营、管理、上市、创业者、投资人、合伙人等。

就拿“创业者”这个关键词来说，我会看现实中这一领域的读者群体的需求和痛点是什么。

创业者是干什么的？创业啊。

创业需要做什么？要先找项目，然后招人、融资、管理团队、做产品等。

上面列出的每一个环节都充满需求和痛点，我们再选取其中一项继续分析，比如第一个，找项目。

找项目时你作为创业者会想什么？你可能会想：如今的创业风口有哪些？什么项目成功率高？什么项目风险低？什么项目更容易拿到融资？什么项目属于低投入、高产出？什么项目进入门槛比较低？等等，你可以无穷尽地想，这些都是很好的选题。然后你可以针对每个痛点做案例式解读，在这个过程中，你又会想出很多选题。

因此，当你想在一个特别的领域写文章给一群特别的读者看时，怎么挖掘选题？其实就是回到这群读者真实生活、工作、思考的场景中，在读者做一件事的每一个环节问自己，这一环节可能遇到怎样的难题、困境、心情、思考。这些你都可以去写。

立即输入以触发思考

我将上面两条找选题的路径称为直接分析型找选题，接下来要介绍的是外部刺激型找选题。这两种方法有什么区别呢？

直接分析型找选题就是，你想写东西了，打开电脑，坐在那里，开始思考要写什么。外部刺激型找选题就是，在你直接分析思考却什么也想不出来的时候，你要知道，你并不是肚子里没墨水、脑子里没想法，只是你没有办法将你的分析思考直接提取出来，你需要借助外部刺激唤醒你的思考。

在我的成长社群“粥左罗和他的朋友们”里，我每天都要写点优质思考内容进行分享，但我也经常会有想不到写什么的状况，这时候我会怎么做？马上从书架上找本书翻开读，不超过10分钟，我就知道写什么了，知识和思考都是会发生碰撞的，我读书是为了让我脑子里的东西发生碰撞。所以，我把这个点归纳为：立即输入以触发思考。

有哪些立即输入的方式呢？读书、聊天、听课、读文章、看节目、看电影等。很多高段位的写作者也会用这种方式。90后自媒体人徐妍就说，她会读书、看报、玩手机，不管看到什么，都想想能不能把它做成选题，然后多和读者交流，从交流反馈中找到读者感兴趣的话题。

有个作家说，她看《康熙来了》时，会忍不住分析蔡康永是怎么向

受访者提问尴尬的问题的，光这个，她就可以写一万字的分析。找不到话题时，她就去看杂志、去逛书城；如果还是找不到，她就约人吃饭聊天。

澳大利亚有个记者，他找选题的秘诀就是打电话，疯狂地给朋友、家人等打电话，问：你们单位最近发生了什么新鲜事？你最近听到了什么小道消息？如果你打的电话足够多，一定能找到值得写的话题。

关注热点以提取话题

我们关注热点，不是纯粹为了蹭热点，获取高流量，而是因为热点是唤醒你思考的非常好的外部刺激。

你开始写文章的时候，可以先关注下当下的热点。你要去哪里关注呢？

第一，刷朋友圈。看看朋友们都在看什么、发什么、讨论什么。

第二，刷微博。微博往往是热点话题的发源地，而且跟朋友圈相比，它是一个开放的广场，所以微博热点发酵、传播都更快。当然，你不用像刷朋友圈那样从头往下刷，浏览一下热搜榜就可以了。

第三，刷公众号。虽然公众号都是各写各的，但总体上都在反映当下情绪。

第四，看百度指数、百度热搜榜、微信指数、搜狗微信搜索、贴吧热帖、知乎热搜、行业垂直网站的热帖等。

热点事件发生时，媒体、网友的集体讨论本身就是一场思维碰撞的好戏，你从中观察、分析、思考，总能找到很多自己特别想说的话、想写的话题。

模仿借鉴和迁移转换

我们都听过这么一句话：不知道怎么做的时候，看看别人是怎么做的。写文章也是如此：不知道写什么好的时候，看看别人在写什么。不要怕选题相似、相近甚至相同。

许知远采访马东时说：“你们《奇葩说》上辩论的话题，历史上不都辩过了吗，天天辩来辩去有意思吗？”

马东说：“然后呢？”

回到本节的开始，人们面临的问题，其实都没怎么变过，不论是生理需求、物质需求还是精神需求都是如此，所以话题的核心都源自人们面临的问题，这些问题需要每一代人反复地探讨。比如“逃离北上广”这个话题已经讨论了很多年了。但我们会因为10年前讨论过，现在就不讨论了吗？不会的，它还是值得讨论的。新世相2016年重新讨论过这个话题，很成功；2018年，我也讨论了一下，所写文章有几百万人阅读。

这些都是寻找选题的方法，是通过看别人的选题找到自己的选题。但我们要切记，观点、素材、写作，都应该是你独特的东西。反对抄袭，反对洗稿（“洗稿”就是对别人的原创内容进行篡改、删减，使其看似面目全非，但其实最有价值的部分还是抄袭的），是每一个写作者都应该坚守的原则。在写作过程中，每个人都可能面临不知道写什么的困境，所以我们提供了五种找选题的路径，直接分析型找选题的方法有两个：一个是关注人群，找共性需求；另一个是回归自我，找个体经验。外部刺激型找选题的方法有两个：一个是立即输入，触发思考；另一个是关注热点，提取话题。最后一个方法是看别人在写什么，然后通过模仿借鉴和迁移转换的方式找到自己的写作主题。

第四章 标题能力：关键节点的杠杆效应

第1节 好标题的三个核心价值

一个真正意识到标题价值的作者，才会真正重视标题，否则学再多拟标题的技巧也没有用，他不会去认真实践，反复打磨。

我本来以为，写文章要有标题，特别是爆款文章更要写好标题，是人人都明白的事情。后来我成立了一个5 000人的成长社群，很多社群成员在里面写作并分享作品。我发现很多人写文章竟然不写标题，就算有标题，很多人也没有把写好标题太当回事。

写文章，要写标题，其实大家都受过这样的教育，高考作文不写标题是会直接扣分的。

那为什么还有很多人不写标题？我觉得原因主要有以下两个。

一是没有真正理解标题的价值，觉得它不重要，可有可无。

二是懒。写内容比写标题简单，写标题需要很强的概括提炼能力，所以这个“懒”，不是体力上的懒，而是思维上的懒：碰到需要动脑的事就不愿意做，想逃避。但越需要动脑的事，越值得你去做。

那么，好标题的核心价值到底是什么？

好标题是什么？是你的写作主题

我写任何一篇文章，都是先写好标题，再写内容。为什么呢？因为标题就是你的写作主题，主题都没定好，噼里啪啦写一堆，很容易把文章写成没有价值的碎碎念。主题就是你分享的核心，也是文章的灵魂。

标题是读者对文章的第一印象，同时也是文章价值点的提炼、价值观的体现。从这个角度理解，标题也是验证文章价值的工具：如果写了一大堆之后发现不好取标题，可能就是因为写得太混乱，没有主题则没有价值。

好标题是什么？是给读者的确定性

这是一个内容供大于求的、信息爆炸的时代，哪个领域都不缺内容，比如在我的社群里，每天都有很多成员写文章分享，但大家不会每篇都看，而是有选择地看。

从中我们发现，好标题，会降低读者的选择成本。

好标题就会给读者提供一种确定性，读者看了标题就可以大致判断自己要不要看。确定性强，则决策成本低。

好标题是什么？是眼球聚集器

如果文章标题写得好，就算读者不打开浏览文章内容，至少也会在滑动屏幕的时候被吸引，在你的文章那儿停留一下，这样就大大提高了他看你文章的概率。

如果标题很烂，读者可能会直接跳过你的文章。所以你要时刻记着：你的文章写得再好，它和用户之间也隔着一个标题。一个好标题是读者和内容之间的桥梁，一个烂标题是读者和内容之间不可逾越的鸿沟。

而且，好标题也非常利于你的读者把它分享出去。

如果你是职业的新媒体写作者，你就更应该意识到标题的重要性：标题决定了打开率，决定了文章在朋友圈的点击率，以及二次、三次传播，是读者决定是否转发、分享的重要刺激因素，而且一个好标题可以让更多的账号转载你的文章，给你的公众号导流、吸粉。

说完标题的三个核心价值，我再讲一点：为什么写文章标题时一定要用书名号（《》）？

我做社群之后才发现，很多人写标题不加书名号。

为什么要加书名号？

我先讲一个概念：超级符号。有一本很出名的书叫《超级符号就是超级创意》，作者是华杉老师和华楠老师，书中讲到，打造超级品牌，其实就是打造一个超级符号，要么始于一个超级符号，要么成为一个超级符号。

什么是超级符号？

超级符号就是人们普遍记得、熟悉、喜欢且有统一认知的符号，比

如最常见的超级符号就是男女厕所的标志，我们不管到哪里，一看那个符号，就不会进错厕所。再比如红绿灯、斑马线，这些也是超级符号。

超级符号无处不在。讲到写作就不得不讲标点符号，所有标点符号都是超级符号，我们对标点符号都熟悉，且有统一的认知，所以标点符号反过来也能对我们进入某种思维状态进行指引。

比如，人们看到“？”这个超级符号，就会条件反射般地意识到，对方在发问，而且这件事情有个答案在等你，“？”这个符号就是用来指引你进入思考答案的状态的。

“《》”也是个超级符号，当我们的眼睛扫到这个符号时，我们就条件反射般地意识到，这是一个题目，这就是书名号的魅力。

当然，具体要不要写，还要看你的写作平台，比如我们在公众号上写文章就可以不用“《》”，因为那个位置就代表“这是标题”，毋庸置疑，你若再加一个“《》”便是多此一举。

但有些地方并不是这样的。比如在知识星球这个平台，你写了标题，但是你没有加“《》”，可能你自己知道那是个标题，但别人在滑动屏幕的时候就不会条件反射地意识到，“哦，这是一个标题”。

这就是符号的魅力，超级符号对人有强大的指引作用，所以你写文章标题时要用书名号。

在这一小节中我们讨论了标题的价值，下面我们开始探讨一些拟标题的技巧。

标题是什么？是你的写作主题，是你给读者的确定性，是眼球聚集器。所以，对于写文章来说，标题就是一个关键节点，一个好标题有很强的杠杆效应，它是一篇好内容的完美推销员。越是用心写的文章，越是觉得有价值的文章，就越应该写标题，而且要写好标题，避免一篇好文章被一个烂标题毁了。你有责任通过一个好标题让更多的读者注意到这篇文章、愿意看这篇文章，这样才对得起你在打磨文章内容方面的付出。

第2节 拟标题的五个核心技巧

什么是好标题？

我提炼了一个词——“生理性想看”，让读者产生“生理性想看”冲动的标题就是好标题。

什么是“生理性想看”？

有一个词叫“生理性动机”，指的是以生物性需要为基础的动机，如饥饿、渴、睡眠、空气、性、躲避危险等动机。对于这些动机，我们不需要理性思考。

生理性想看指的就是，人来不及进行理性思考，就忍不住点开看。

我们取标题的时候，要回归人性，回归人的底层操作系统——情绪。

下面我将基于人性和情绪，给大家讲一下拟标题的五个核心技巧，在下一节中，我会在这五个核心技巧的基础上给大家推导出日常拟标题的五条思考路径。

激发好奇心

好奇心是人永恒的、不可改变的特性。每个人心中都有一种根深蒂固的需要：面对未知的时候，想去寻找答案，这就是好奇心。

激发好奇心是拟标题最常用、最好用的一种技巧，只要你激发了读者的好奇心，他不点开看看就难受。

《豆瓣9.9分，这片我是跪着看完的》——到底是哪部片？

《这个刺激的问题，你敢问男朋友吗》——啥问题，这么刺激？

《成大事者，都有个被忽略的特质：有仇必报》——新观点，一般都会让人好奇。

激发认同感

如果你的标题能替读者说出他最想说的心里话、表达出他最想表达的观点、展示出他最想展示的态度，就会极大地激发他的认同感。

为什么要激发认同感？因为读者看到自己无比认同的东西，就会产生安全感、满足感、愉悦感等情绪。人是自恋的，当然不会放过任何取悦自己的机会，因此一般这样的题目，读者不仅很愿意点开，还很愿意评论和转发。

比如下面这样的标题。

《最好的婚姻，是精神上的门当户对》

《我这么努力，就是为了有说“不”的权利》

《认知层次不同的人，是很难沟通的》

《“专业”才是人生最好的逆袭武器》

对于这样的标题，读者在看到的那一瞬间就会觉得很赞同：“太对了”“说得好”“我就是这么想的”“说到我心坎里去了”这就是好标题。

激发危机感

好事不出门，坏事传千里。内容行业也是这样的，有些能让读者联想到自身危机的内容更容易出爆款。

其实，这是符合进化论的。如果把毒蛇和木棍放在一起，你肯定先看到毒蛇；如果把老虎和猪放在一起，你肯定先看到老虎。我们天生对危机敏感，因为对危机不敏感的祖先都死了，我们是对危机敏感的祖先的后代。

对危机敏感，就是为了更好地存活。你看到交通事故、地震、洪水、食品安全、凶杀案件、罪犯越狱等内容，都会忍不住打开看，因为你感受到了威胁。

因此，激发危机感就是最典型的制造“生理性想看”的拟标题方法。比如下面这几个标题。

《25岁，名校毕业，年薪30万，猝死》

《大裁员的前夜》

《廉价外卖生产黑幕曝光：年轻人，别再吃这些外卖了》

《一年加班800小时，被裁只用五分钟》

展示回报值

如今早已不是一个内容匮乏的时代了，而是内容爆炸的时代，内容

供大于求，所以用户不可能所有内容都看。

用户更倾向于看什么内容呢？看跟自己有关的、对自己有用的、有价值的内容，即用户的阅读方式一般为“功利性阅读”。

《如何更有策略地选择工作，让自己少奋斗10年》

《看完这7条，年薪百万只是一个小目标》

《普通小人物，如何才能成功逆袭》

《关于双十一营销的秘密，全在这里了》

《12分钟带你看完90万字的“三体”》

展示新闻点

人对新闻的消费是永恒的，没有人不需要新闻。每个人都生活在一个协作的、互相联系的社会中，必须关注社会的动态、群体的动态、身边的动态，这也是由进化的需求决定的，人们必须对外部环境的变化保持敏感。

同时，了解新闻也是为了更好地参与网络社交，因为现在我们很多时候生活在网上，尤其是社交媒体上，新闻架起了人与人之间沟通的桥梁。

《马云最新演讲：真正的强者，是在最孤立无援时依然坚守》

《花70亿元，阿里入局酒桌文化》

《梁宁对话罗胖——“时间的朋友”跨年演讲剧透》

拟标题的时候要回归人性，回归人的底层操作系统——情绪，要激发好奇心，激发认同感，激发危机感，展示回报值，展示新闻点，这五条既是你拟标题时的核心技巧，也可以变成你拟完标题之后的检验标准，一个标题满足的上述要点越多越好。

第3节 拟标题的五条思考路径

上一节我们讲了拟标题的五个核心技巧，激发好奇心，激发认同感，激发危机感，展示回报值，展示新闻点。本节在此基础上，给大家讲一下通向五个技巧的五条思考路径。

列新奇反问

你写一篇几千字的文章，会写到很多故事、事件、经历、观点、人物，里面一定有“非正常”的东西，你要把文章从头到尾读一遍，把这些东西罗列出来。

这些东西中如果有一条足够有料，就可以按照激发好奇心的技巧拟一个好标题。现举例如下。

新鲜的东西：《吴京：我就愿意做炮灰》《正确整容指南》

奇怪的东西：《吴孟达：演员就是骗子》《如何选中错误的男人，并过上悲惨的生活》

反常的东西：《年轻人，没事少参会、少混群、少约饭》《我离婚了，但我很开心》

疑问的东西：《微信短视频，为什么没火起来》《这才是老板和员工的最佳关系》

我们之前说了，激发好奇心是拟标题最常用、最好用的一种技巧，只要你激起了读者的好奇心，他会觉得不点开看看就难受。所以，我们拟标题的时候，第一步就应该罗列这些。一篇文章可以罗列出好几个这样的东西，然后你再从中挑选最刺激眼球、最让人有生理性想看欲望的点就可以了。

包装核心观点

这种方法类似于我们高中语文中的提炼中心思想。你写完文章之后，总结一下你的核心观点，第一步用大白话表述核心观点即可。

总结出来之后，你再想办法包装一下文章。

包装的思路是什么？就是让读者看了更有认同感、满足感、愉悦感。所以，包装一个观点的时候，要让观点更“金句化”、更犀利、更有品位、更有优越感。

我从我的知识社群里找了4个同学写的4篇文章，在这里以这4篇文章的题目为例给大家演示一下如何包装。

包装得更“金句化”：《宁愿做出改变痛一时，不为后悔痛苦一辈子》改成《宁愿做出改变苦一时，不为后悔没做痛一生》

包装得更犀利：《是金子得选对地方才会发光》改成《职场最大的谎言：是金子，在哪都会发光》

包装得更有品位：《孩子的教育是对未来的投资》改成《投资孩子教育，就是投资你的未来》

包装得更有优越感：《培养自己的“静能量”》改成《高手，都在培养的自己的“静能量”》

可能我们总结出的观点本身是没问题的，但表述太口语化、太随意、没有力量感，那么，我们就可以尝试去包装，比如采用提炼、强化、放大、对比、对仗、借势等包装方法。

挖掘危机关联

为什么不是挖掘危机，而是挖掘危机关联呢？

首先，你写的内容本身包含的危机可能与大部分人无关。

其次，只要不利于人们更好存活的东西都是存在危机的，因此这里提到的危机范围非常宽泛，不管你写什么，都有机会找到一些跟你的主题相关，同时又与大多数人面临的危机相关的信息。

比如给你一篇文章《华为副总裁的辞职信：10年混到年薪千万，这是我的12条心得》，你就要分析：这篇文章讲的是职场，可以挖掘一下大家在这方面的危机感，比如裁员潮。据此，我们可以把标题改成《裁员潮来袭，这位华为副总裁的辞职信值得每个人一读》。

比如给你一篇文章《比勤奋更能决定人生财富的，是复利思维》，你就要分析：这篇讲的是财富，多数人一直存在的一个恐惧心理就是怕一辈子做穷光蛋，关联一下这个发现，你就可以把题目改成《不懂这4个字，你只能一辈子做穷人》。

比如给你一篇文章《先搞起来，你就干掉了50%的竞争者》，这个

表达，你明白它的意思之后，就可以联系大家在这方面存在的危机感，改成《永远不敢开始的你，注定一事无成》。

包装内容价值

我们一直强调，写作不是自嗨，是为了创造价值，从理论上讲，每篇文章都有其价值，我们写完文章之后，要不停地问自己：你的文章帮读者解决了什么问题？你能为读者提供什么价值？读者看你这篇文章能学到什么？

你要把价值点概括一下，放进标题，让读者读这个标题的时候就有这样的预期，就能了解点进来能得到的东西。

提炼出价值后，你要学会包装，让这个价值显得更有价值。

如何包装呢？刺激人性的需求。

比如原标题是《带你读懂“人类简史”》，要把文章包装得更有价值，你就要思考，很多人没有时间读或者不想花很多时间读，但人都想走捷径，所以把标题改为《没时间读“人类简史”，其实看完这50条书摘就可以》更能吸引读者。

比如原标题是《小红书的7个文案套路，让销量暴增》，这个标题有价值点，但它就像一个普普通通的干货总结，怎么把它包装得价值感更强呢？加强一点稀缺感，把标题改成《前小红书员工爆料：7个让销量暴增的文案套路》就可以了。

所以，你从人性需求的角度去包装、提高价值感，一般效果都不错。

突出新闻时效

在上节中我们说了，人对新闻的需求是永恒的，没有人不需要新闻。所以你写完一篇文章，要看看这里面的内容是不是有较强的新闻性，如果是的话，你要想办法在标题中突出。

一种方法是借助一些能突出时效的词。比如：

最新：《马云最新演讲：年轻人要有大格局，必须做好这3件事》

突发：《重磅突发：任正非女儿、华为CFO孟晚舟在加拿大被捕》

刚刚：《刚刚，大骚乱中，这个国家力挺华为》

另一种方法是表达方式本身就代表时效。比如：

《阿里无人酒店开业：时代抛弃你时，从不说再见》

《正式宣战，美国的危险到了》

《微信之父张小龙高尔夫夺冠：为什么有些人，干什么都能成功》

取标题的五条路径刚好对应爆款标题的五个核心技巧，我们列出新奇的东西，是为了激发读者的好奇心；我们总结并包装核心观点，是为了激发用户的认同感；我们挖掘危机关联，是为了通过在标题中展示危机抓住读者的眼球；我们提炼并包装内容价值，是为了让读者在标题中看到明确而丰厚的阅读回报；我们想办法突出新闻时效，是为了让标题给人一种紧迫感，让读者有抢先一步看一看的冲动。

第4节 如何建立正确的标题价值观

在本章的最后一节，我们讲讲标题价值观。为什么讲价值观？因为价值观决定终局。

举个例子。有一天，一个汽车自媒体人发了个朋友圈，他这样说。

飞机上有个乘客突发心脏病，原本飞往A城市，直接迫降到B城市了，救这个人，耽误整架飞机一百来号人，对于一个时间极度不够用的人来说，这就是浪费时间，无语，不想说脏话。

结果这个媒体人在各种群里被大家骂得不行，自己把自己的口碑糟蹋了一顿。

群里有人说他即使心里那么想，也不能说出来。但我不这么认为，我认为从根本上决定一个人能做出什么样的事的，是他的价值观。如果他的价值观不正确，这次忍住没发，下次就不一定了，不栽在这件事上，也可能栽在其他事上。

拟标题也是如此，只有价值观正确的标题，才能更好地服务你的好内容。

如何建立正确的标题价值观？我总结了五点。

足够重视标题，但要明白标题并非万能的

首先，你要足够重视标题。

你的文章内容再好，和用户之间也隔着一个标题。一个好标题是读者和内容之间的桥梁，一个烂标题是读者和内容之间不可逾越的鸿沟。

所以标题是写文章的一个关键节点，一个好标题有很强的杠杆效应，是一篇好内容的完美推销员。你越是用心写的文章、越是觉得有价值的文章，就越应该写好标题，避免它被一个烂标题毁了，因为你有责任通过一个好标题让更多的读者注意到这篇文章、愿意看这篇文章，这样才对得起你对文章内容的付出。

其次，你要明白标题并非万能的。

上面我们说了，一个好标题应该是一篇好内容的完美推销员。言下之意就是，你要有好内容。一个再厉害的推销员，天天让他推销垃圾产

品，也不可能有好结果。

读者点开一篇文章，可能是因为标题吸引人，但真正为读者创造价值的，是里面的内容，很多人妄图用一个好标题去包装、拯救一篇烂文章，这注定是行不通的。

内容是1，包装是0，没有好内容，后面的0加得再多都没有用。

真实、准确是第一原则，切忌做标题党

真实、准确是与读者建立长期信任最重要的前提，没有真实、准确作为前提，其他都免谈。

有一篇刷屏文章，题目是《这块屏幕可能改变命运》，标题里有一个词——“可能”，让人称赞。标题党会怎么写？他们可能会这样想：《这块屏幕改变了千万名孩子的命运》。

什么是标题党？夸张夸大、歪曲事实、题文不符、以偏概全等属于标题党的做法。

为什么不能做标题党？

有一个说法叫“与预期相符”。也就是，用户看到一个标题的时候，心里会产生一个特定的预期，然后点开看到的内容就是那些，这就是与预期相符。如果他每次点开，发现内容跟看标题产生的预期不一样，他就会感觉自己被骗了，这种文章发多了，用户对你的信任感就会大大降低。

所以，千万不要做标题党，标题党的效应是暂时的，真实、准确的价值才是长期的。

让读者一眼看懂是基本要求

我先给大家举几个不能一眼就看懂的标题。

《这儿的人太酷了，身上都文格里芬神兽，一看这个是不是觉得自己的文身太卡哇伊了》

《可惜的是至少有三大杀手会割断一个家族世代相传的健康的菌脉》

《来晒太阳的村民觉得美得很，最后说，这房子啥时候开始贴瓷砖呢》

《非共识与小趋势——复盘罗辑思维7年演化之路》

《“价值感”：CEO的真实内在与企业外化》

《男人也米兔》

《动物天性与沙拉定律》

《沈南鹏：做多中国》

《纾困民企方向何在》

这些标题由于不能让人一眼看懂，因此失去了很多读者。读者在网上刷信息时速度很快，在标题能被一眼看懂的前提下，才会考虑要不要点击。如果读者扫过的时候，看不懂标题或者对标题无感，他一般会直接略过，而不会认真思考一番。

尽量少在标题中用生僻字词、专用术语、陌生概念、复杂长句等，要拒绝高冷，要接地气、说人话，用常用字词、熟悉的语境，多用短句，先帮读者降低理解难度，才有机会让读者读我们的内容。

最好的题目都是这样的，比如：

《真正会聊天的人，懂得把优越感留给对方》

《如何成为一个写作高手？解决3个核心》

《每天都想加班，这病怎么治》

《我为什么要辞掉稳定的工作》

既要吸引阅读，还要促进分享

我先给大家看几个题目：

《汽车业巨震！又一巨头突然杀入中国》

《再见抖音！刚刚，国家正式发声》

《没买房的狂欢吧！深圳传来大消息，多少人或将无眠》

《现在辞职，还是忍到过年再说》

《员工离开的真正原因：更想远离这样的领导，而不是这家公司》

这样的标题，点击率会高吗？一般都会。但分享率会高吗？肯定不会。为什么？因为没有人愿意在朋友圈、微信群展示自己的阅读趣味很低级。

因此，只能吸引阅读的标题，还不算是优质标题，优质标题还要促进分享。极端的、夸张的、没品位的、低智商的标题都不要写。

标题是个杠杆，要拿来撬动你想要的读者

标题是阅读文章的入口，所以它是一个双向选择器：一方面，读者通过标题选择他要读的文章，另一方面，作者通过标题吸引他想要的读者。

比如作为作者的你，想要吸引一批独立思考的人，但你写的文章的标题都是《再见抖音！刚刚，国家正式发声》《重磅！又一巨头突然杀入中国》，最后的结果肯定事与愿违，因为这些标题吸引过来的读者肯定是没什么判断力又爱凑热闹的。

另外，阅读量不是唯一标准，我们还要注意吸引的阅读对象要精准。

比如《如何成为一个写作高手？解决3个核心》这篇，我想吸引的就是有写作需求的读者。

比如《经济下行的日子里，半年学好英语》这篇，我想吸引的就是有学英语需求的读者。

因此，体现文章主题的核心关键词最好在标题中出现，这样你通过标题这个杠杆撬动来的读者才都是你想要的。

只有在正确的标题价值观下，标题技巧才能更好地服务你的内容：要足够重视标题，但也要明白标题并非万能的；切忌做标题党，要通过真实、准确的表达，建立和读者的长期信任关系；标题不能高冷，要通俗易懂；好标题既要吸引阅读，又要促进转发；既要提高点击率，又要实现目标读者的精准定位。

第五章 素材能力：性价比最高的能力

第1节 写作素材的八个搜索渠道

为什么说素材能力是性价比最高的能力？

一是因为它更好被掌握，不像标题技巧、选题技巧等，人们都需要千锤百炼才能很好地掌握。二是因为，优质、准确、恰当、新鲜、有料、精彩的素材，是快速提升文章精彩程度的捷径。

本节我们先讲素材的搜索渠道。提到搜索渠道，大家第一时间想到的是书或者公众号。这些都可以，但我认为都不应该是你的首选。我把素材的搜索渠道分为两大类，第一类是内部渠道，第二类是外部渠道。上面提到的都是外部渠道。

当你想写某个主题的文章时，你首先要做的不是去一些平台上搜索，这是向外求，应该先向内求，也就是求助于个体经验，先思考一下，自己和身边的人有没有合适的素材或者思考过类似的主题。用这类素材写出来的内容更加真实、生动，而且因为你熟悉，所以更好驾驭。

搜索素材应该分两大步：先从个体经验里搜索，再从外部经验里搜索。在本节中，我们讲的八个搜索渠道，前两个属于个体经验，后六个属于外部经验。下面我们将逐个进行阐述。

个人经历思考

这是个体经验的第一个组成部分。我们前面讲过，写作是对输入进行思考后的输出，你写的任何观点都不能跳脱你的思考。你的思考是怎么来的？源于你读过的书、做过的事、见过的人等。

因此，你写的观点本来就是从你的经历和思考里得来的，那直接从你的经历和思考中挖掘相应的素材才是最恰当的。比如，你写一个关于“情商”的话题，要先从自己的个体经验里检索一下，自己做过什么体现高情商的事，说过什么体现高情商的话，又有哪些显得情商低的经

历、表现，情商在你的工作、生活中扮演一个怎样的角色，关于情商你有没有进行过一些思考……如果有恰当的素材，是不是就比网上搜集来的材料更好用？

身边人的经历

个体经验要么来自你自己，要么来自你看到的别人，这里的别人肯定主要不是指陌生人，而是你身边的人。

你可能在很多人的文章里，都经常看到这样的表达：

我有个朋友……

我有个同事……

我有个同学……

我的老板……

我的前任……

我的叔叔 ……

这些其实都是作者写文章时从身边人的经历中检索出来的写作素材。

这是个庞大的素材源，因为每个人每年都要经历很多故事，仅一个办公室里的同事身上就有取之不尽的素材，每个人都是一个行走的素材库。所以你写任何一个话题，都要先检索一下，想想身边人做的哪些事、说的哪些话可以成为你的写作素材。

微信体系

公众号应该是目前高质量文章产出最多的内容平台，这是因为以下几点。

首先，绝大多数公众号每天只能推送一次，不像微博、知乎、网站、论坛等内容平台，每天可以发布很多次内容。因为这些公众号每天只有一次推送机会，所以对此更加珍惜、更加谨慎。另外，公众号推送后不可修改、不可撤回，严格的内容发布机制倒逼公众号运营者提高内容质量。

其次，公众号是目前商业价值最高的内容平台。大家都想通过高质量的内容聚集优质粉丝，以实现商业诉求，而且每个领域的公众号竞争

都很激烈，这也倒逼大家在公众号上投入更多精力、生产更优质的内容。

因此，微信体系里最重要的价值就是能搜索公众号圈里的优质文章。基本上你写什么主题的文章，这个圈里都有很多人写过，你可以搜索出来，参考借鉴，但不要“洗稿”、抄袭。

微信体系里也可以搜索朋友圈里大家的分享，同时，如今的微信搜索已经将外部信源纳入搜索范围，也就是说你在微信里能搜到腾讯新闻、凤凰新闻、网易新闻、新浪娱乐等几乎全网的内容，以做参考。

微博体系

对于搜索素材来说，微博也有它独特的优势，只有知道它的独特优势，你才能高效利用。

第一，微博是一个广场，是热点事件最先爆发和传播最快的地方，如果你想搜热点素材，要用好微博。

第二，微博上可以搜索特定公众人物的素材，微信则不能，比如你写鹿晗、吴亦凡、胡歌，你不可能去翻他们的朋友圈找素材，但你可以翻他们的微博。

第三，微博是一个诞生段子、金句素材的地方。

第四，微博评论区是一个素材金矿，尤其是点赞前排，我写文章的时候经常加一个“网友评论/网友怎么看”这样的板块，这就是所谓的UGC内容生产模式（UGC是User Generated Content的缩写，中文可译作用户原创内容。UGC的概念最早起源于互联网领域，即用户将自己原创的内容通过互联网平台进行展示或者提供给其他用户），同时这也是增加读者共鸣的好办法。

知乎体系

知乎上有很多大V，其内容质量相对较高，在其内容的生产机制下形成了很多专题。每一个话题都有很多专业人士从不同角度发表观点并解读。每个话题下都有一个“精华”选项，里面关于这个话题的帖子按被赞的数量从高往低排序，搜索效率也比较高。

知乎的特点就是：内容质量高、素材挖得深、搜索效率高。因此知

乎也是你绝对不容错过的素材来源。

百度体系

百度的优势就是拥有海量资源，你在百度可以搜全网的内容，信息量巨大。

很多素材可以直接在百度百科里找到，而且内容相对权威，比如你写人物、科普、某个概念等内容时，百度百科就是一个很好的素材源；如果你搜的正好是热点，在百度搜索页面最上方会有一个方框，里面会显示关于这个热点话题最新的6篇文章，你可以挨个点击查看；如果你不是追求特别高品质的图片，搜图片的时候用百度还是非常高效率的，它的图片资源是海量的，因此跟关键词的匹配还是相对精准的。

关于百度就不多讲了，毕竟它是大家使用最熟练的一个渠道。

垂直网站

每个领域都有很多垂直网站，内容相对专业，且更符合你的主题定位，因此在这些平台上搜索效率会比较高。

比如你写创业投资主题的文章时，就可以多去@36氪、@虎嗅网、@创业邦、@投资界等网站找素材，通常这些网站每一篇文章底部会链接相同主题的其他文章，让你的搜索效率更高。

书和课程

书和各种线上音频课也是非常重要的素材渠道，而且有三个优势。

第一，搜索效率高。比如你写文案干货文章，可以去翻看《一个广告人的自白》《科学的广告》《超级符号就是超级创意》《文案训练手册》《那些让文案绝望的文案》，或者去找几个讲文案的音频课，这样效率肯定非常高，因为搜索太精准了。

第二，素材稀缺性强。书和课的版权保护相比网上文章的版权保护更好，因此书和课里的很多素材你在网上是搜不到的，也就是说，你能在书和课里找到大家都没见过的素材，这就是你文章的竞争力，稀缺就是价值。

第三，素材质量高。书不是随便就能出的，课也不是随便就能讲的，这两个渠道的素材质量整体上都相对更高。

以上就是搜索素材的八个渠道，下面我们将介绍搜索技巧。

第2节 优质素材的六个搜索技巧

本节我们讲一下优质素材的六个搜索技巧。

要有耐心

有些读者可能会想：粥左罗，你糊弄人的吧，让你讲搜索技巧，你说要有耐心，这也算是技巧吗？

这还真是技巧，而且是很多人都不知道的技巧。写文章最大的套路是什么？真诚。搜索素材最大的技巧是什么？耐心。

不少朋友问我：为什么同样写一个名人，你总是能搜到我们找不到的素材？我就问：你搜索用了多长时间？很多朋友就说：20分钟。

我说：你搜20分钟，我搜三四个小时，你问技巧，这重要吗？我用了你10倍的时间做同一件事，我又不是傻子，当然得到的也是你的很多倍。

大象公会有一个作者叫南戈北碱斯基，写过一篇文章《〈红罂粟〉照耀中国》。他花了一个多月写这篇文章，收藏了 141 个与“红罂粟”有关的中英俄文网页，买了 6 本电子书，查阅了70多篇论文，成为《纽约时报》的付费用户，还让朋友用耶鲁账号帮他查了《真理报》20世纪20年代以来的全文数据库。

如果你没花两三个小时搜索资料，别来问我要搜索技巧，耐心是一切搜索技巧的前提，因为搜索本身是一件超级无趣的事情。

黄章晋说：只要动用了足够智力的东西都能打动人。

这就是最大的技巧。

多关键词

在耐心的基础上，多关键词搜索是第二个技巧。写文章时，大家一般都先定个主题，列出跟主题直接相关、间接相关的关键词，然后一顿狂搜，跟农民工搬砖似的，没什么捷径。

比如你要写个人物——经纬中国的老板张颖，张颖这个关键字你肯

定要狂搜一顿，但仅仅这样做还不够，跟张颖有关的关键词，比如经纬、经纬中国、经纬张颖等也得搜。然后你也要搜一下张颖投过的企业，比如张颖＋滴滴、张颖＋陌陌、张颖＋猎豹移动、张颖＋饿了么等。

之后，与张颖有关的名人，你也要组合搜一搜，比如张颖＋唐岩、张颖＋张旭豪、张颖＋徐小平、张颖＋傅盛……

这就完了吗？没有，比如你想写这个人，从要写的各个方面抓取一些关键词，继续去搜。

所以，想要搜到更多素材，你的关键词一定要多维度设定。

多渠道

如果你的搜索渠道太受局限，即便你再有耐心、关键词再多也不行，比如你光在百度上搜，那肯定是不够的。

比如我们刚才说的搜与张颖相关的内容，你要拿那些关键词在百度、公众号、新浪微博、知乎、36氪、朋友圈里搜。如果有些话题有比较著名的书，你还要去翻书，比如我写海底捞上市的爆文时，从书里翻出来很多网上没有的素材。你写一些主题类的文章也可以多去翻书，比如写营销干货，多去翻营销的经典书，写成长干货，多去翻一些认知提升的书籍，当然，你也可以去一些知识付费平台上搜索。

因此，多关键词＋多渠道就是王道，你用10个关键词在10个渠道上搜索，就是100次搜索，结果能不满意吗？当然，你在执行过程中可能不需要搜那么多次，够用就行。

多维度

这个多维度指的是素材形式的多维度。我们写文章，当然主要是以文字为主，但是如果有不错的图片素材、视频素材，也是我们提高内容竞争力的一个手段。甚至有很多写公众号的作者，长期坚持给文章配高质量、高价值的图片，这也成了他们内容的特色。

比如海底捞上市的时候，很多作者都写文章，我也写了一篇《海底捞上市，身价600亿的张勇用人潜规则：谈钱，才是对员工最好的尊重》，并在文末放了个2分钟的视频《海底捞店经理月薪多少》，这就

是人无我有。

因此，搜索素材时，至少有三个维度：文字、图片、视频。

精准搜索

什么是精准搜索？你在很多平台上搜索的时候都可以限定条件，以便让搜索更精准。

比如你在百度上搜索罗永浩卸任CEO，在出来的结果里，罗永浩卸任CEO这组词有时候是断开的、不连续的；如果你加上引号，搜“罗永浩卸任CEO”，搜出来的这组词都是连续无中断的，即加引号搜索，关键词不会被拆分。

比如你在百度里搜罗永浩Filetype:doc，搜出来的都是文档，而将doc换为 pdf、ppt、word，搜出来的素材都是pdf、ppt、word类型的，这就是按文件类型的精准搜索。

比如你在百度上搜手机，出来的都是各种买卖手机的信息，如果你加了书名号，搜出来的都是与电影、小说《手机》相关的素材。

比如在微信体系里搜，你可以选择搜朋友圈、文章、公众号等。若搜朋友圈，你还可以指定搜索某个人的朋友圈，甚至你还可以按时间筛选某个人的朋友圈。搜文章也有很多筛选条件，搜索范围可以是最近读过的、已关注的公众号、朋友分享过的文章里，还可以按时间、阅读量排序等。当然，你也可以搜索特定公众号里的文章。

每一个筛选条件，都是为了让你的搜索结果更贴近你想要的。

顺藤摸瓜

什么叫顺藤摸瓜？

比如，你在某个图片网站上搜图片时，特别喜欢某张图片，然后你可以点击该图片的作者，此时你会发现很多相同风格的不同照片。这就是顺藤摸瓜。

比如，我之前写雷军，搜关于雷军的素材时搜到一篇很好的文章，我就想看看这个作者是不是写过好几篇关于雷军的文章，于是就去找这个作者的公众号，一搜确实又发现了好几篇。这也是顺藤摸瓜。

比如，你搜某个主题关键词时，有可能搜到一个公众号，感觉这个

公众号的内容好，同时其定位也很符合你那个主题，你就可以直接在这个公众号里多用关键词去搜索。这也是顺藤摸瓜。

总结一下，顺藤摸瓜就是你搜到了一个瓜，这个瓜肯定在某个藤上，然后你就可以顺着这个藤找到更多的瓜。

为什么顺藤摸瓜这个逻辑可以成立？因为定位。网站有网站的内容定位，公众号有公众号的内容定位，作者有作者的写作定位，摄影师有摄影师的拍摄定位，定位就意味着持续性，所以你找到一篇符合需求的文章，可能就找到了一类这样的稿子。

搜索素材的第一大技巧是耐心，你不要想着20分钟搞定，除非你想写的是很短的小分享，否则你至少要拿出几个小时的时间；用多关键词在多渠道上搜索，兼顾文字、图片、视频三种素材形式；搜索的时候可以设置筛选条件让搜索更精确；最后要学会顺藤摸瓜的搜索方法。

第3节 日常积累素材的三个方法

为什么要积累素材？

虽然如今在互联网上可以高效地搜索到各种各样的素材，但是写文章时真正好用的还是你熟悉的素材、你曾经用大脑处理过的素材，对于这些素材你会理解得更好，调取得更高效，运用得更自如。

一句话：好素材不是搜出来的，而是你攒出来的。

写一篇文章时，第一步应该先尝试使用你熟悉的素材，然后再搜索新素材用来补充和完善。

你可能觉得“天天想着拿个小本子记素材”是一件麻烦的事情，但实际上很多写作高手以及商界名人都在用这种方法，比如马云、罗振宇、罗永浩等。

要形成日常积累素材的好习惯，可以用以下三种方法。

及时收藏

收藏是积累素材最容易的一种方式，毫不费力，一秒就能搞定，但是很多人都没有养成这个习惯。

我平时翻公众号、刷朋友圈，看到好文章都会立马点收藏。这样我以后写文章要用素材的时候，就可以从收藏夹里翻出来。

有人说，需要打标签吗，收藏多了是不是很难翻到？

其实在互联网平台上收藏有个最大的好处就是，它有搜索功能，纸质书就没有这个功能。海底捞上市时，我想起《海底捞你学不会》这本书里有个很好的素材，但那几段话到底在书的哪一页，我记不清楚，翻了半小时才找到。

而对于微信收藏夹里收藏的文章，你只需要用关键词“海底捞”搜一下，就马上能把文章搜出来，然后你再用关键词＋“搜索页面内容”就可以马上找到你要的那段话。

因此，在微信里收藏，不用花很多时间打标签整理，只要你对文章熟悉就可以，因为你可以通过关键词快速找到并定位具体内容。

当然，有一种情况，你可以打标签，这让你更高效。

2017年我开始高频写新媒体课程，很长一段时间，每天都需要写一节，需要大量的各类素材，因此我就建立了一些专用标签，比如“标题标题标题”用来收藏好标题，“选题选题选题”用来收藏好文章，“新媒体开脑反复看”用来收藏对我启发很大的解读传播的文章等。

我建立了一些这样的标签后，看到相应的文章就会放到相应的标签下，每天我要写课时，就直接翻看这些标签下的内容，非常高效。

因此，你如果近期想做某些专题的文章，也可以临时建立一些标签用来收藏文章，这样检索起来会更高效。

除了收藏文章，我还会收藏公众号，我的办法就是置顶，我必须每天优先看到这些公众号，以便在需要的时候能更高效地找到这些公众号（因为我关注了几百个账号）。

对于书的内容，你也要收藏。你读书的时候看到一个很好的素材，觉得之后可能会用到，就用一秒钟折一下页脚即可，再画两笔也行，不要怕把书弄坏，书最怕的不是弄坏，而且被束之高阁。

看过的好电影，我也会在豆瓣上标记一下。

另外，网上的很多东西，你都可以收藏在微信里，别的网站、App上的东西，你可以发到微信上，从微信端打开就可以将其收藏到微信收藏夹里。

总之，平时阅读的时候要及时收藏，收藏时用一秒，用的时候会省很多时间。

随时记录

记录，分以下两种情况。

1.只摘取你要的部分

收藏更多是指原封不动地整体标记。而很多时候，我们看文章、读书、聊天、听课，只是被其中的一句话、一个观点击中了，那我们就不需要将其全部收藏，只需摘取我们需要的部分记录下来即可。

事实上很多名人也是这么做的，演讲教练王雨豪在一次讲课中透露，马云老师有个特别助理，专门帮助他收集互联网上精彩段子；罗振宇老师也有个笔记本，专门记录“杀手级”的金句。

比如2016年跨年演讲罗振宇有个刷屏金句是：“爱上一个人的感觉，就好像突然有了铠甲，也突然有了软肋。”2017年跨年演讲罗振宇

有个刷屏金句是：“岁月不饶人，我也未曾饶过岁月。”这些都不是他原创的，而是他看到这句话后很有感触 ，就记录在小本子上。你现在知道罗振宇为什么有这么多金句了吧！

另一个老罗——罗永浩也是这样，他说：看到某个人说了句特别有洞察力和智慧的话，我就随手记录下来；看到一个非常好玩的笑话，我就随手记录下来。

2.记录你的碎片思考

我们平时看文章、读书、聊天、听课时除了上面说的想记录下别人的东西，事实上我们也在一刻不停地思考，脑子里会闪现很多写作灵感、有意思的想法、不一样的思考角度，或者会突然想到标题可以怎样写、选题可以怎样做、策划活动的时候可以怎样，等等。

这些灵光乍现的东西都非常宝贵，你都要及时记录、积累起来，否则这些东西就会稍纵即逝，比如你在地铁上想到了什么，没有及时记录，下了地铁你可能就忘得一干二净了。我平时一般都会用锤子便签或备忘录记下这些东西，没时间多写，可以只写几个关键词，等有时间了再去整理。

写小分享

写小分享是积累素材最重要的形式，也是后期用起来最得心应手的一种。

比如你看文章、读书、看电影、跟人聊天时，突然想到一个很厉害的观点或者看问题的角度，用一两句话肯定记录不下来。或者有时你文思如泉涌，你怕你如果只记下几句话，后面再用时写不出那些瞬间爆发出来的东西，但是，你又不可能马上写一篇文章。

这时候怎么办？写小分享，把这个素材积累下来。

小分享不用长，100～300字即可，甚至可以用不是很通顺的句子，只要你把你当时那一瞬间脑子里爆发的东西记录下来，之后再看时能看明白就行。

我的锤子便签里有大量这样的东西，我在阅读过程中，随时随地就会开个主题写几段，这些东西在合适的时机都可能成为一篇文章的一个核心部分，甚至有的可以直接拓展成一篇文章，所以我说这是很重要的积累方式，用的时候也是最有效的。

以上就是日常积累素材的三种方法，最后再讲两个注意事项。

第一，定期整理。比如把爆款标题、段子笑话、金句观点分门别类整理在一起，将碎片思考梳理分类。还有一个重要的整理，即如果你是个长期写作者，经常会同时准备很多选题，那就要把合适的素材定期整理到对应的选题下。

第二，定期熟悉。首先你不要乱收藏，将入口标准设高一点。既然你收藏的东西质量都这么高，就不要白收藏，没事翻翻看，用的时候才能得心应手，别收藏了一堆好东西却不记得自己收藏过。

好素材不是搜出来的，而是你攒出来的，写文章的第一步应该先检索你熟悉的素材；在日常阅读学习经历中，要及时收藏好东西，随时随地记录好东西、好想法，必要时随手定个主题，写个100～300字的小分享，然后定期整理和熟悉素材。

第六章 结构能力：写作中的框架大于勤奋

第1节 写作者和阅读者的天然矛盾

结构基本决定了你的文章最终大概会长成什么样子，做事要先把控关键节点，一切跟结构相关的都是关键节点，所以我们这章的副标题是“写作中的框架大于勤奋”，这里的框架即结构。

本章第1节是“写作者和阅读者的天然矛盾”，这节内容很简单，但如果我不讲，很多人可能永远不会去想，看完这一节你就知道为什么这么说以及为什么讲结构能力前要先讲这一点。

写作是为了创造并传递价值。价值是一种很难度量的东西，就如同爱。我爱你，我想把我的胸腔剖开，把心掏出来给你看，你说：“傻瓜，不用，你好好爱我，我就能感受到。”

为什么会有这样的对话呢？

因为我对你爱得如此强烈，我急着让你看到我有多爱你，但你是看不到的。所以你说让我好好爱你，让你感受到。于是我用爱恋的眼神和甜蜜的笑容，我用暖暖的拥抱，用对你无微不至的呵护让你感受到。

什么意思呢？

我对你的爱是由内到外释放的，却要让你由外到内感受到。所以谈恋爱的时候，千万不要说：我这么爱你，难道你不知道吗？这是傻话，对方当然不知道，除非你拿出外在的行动，让对方感受到。

写作者和阅读者也有这样的天然矛盾。

有句话说，被误解是表达者的宿命。写作者和阅读者对文章内核的理解总会有偏差。你写一篇文章，心里清楚地知道自己在写什么，你写得越好的文章越是如此，但读者不是，他们是直接面对一个陌生的东西。

你以为读者明白的东西，其实读者未必了解。

你把思考转化成文字的过程中省略的东西，读者没办法自己补上。

你对一件事的理解，基于你读过的书、见过的人、经历的事，但读

者读你的文章时，支撑他理解你文章的，是他读过的书、见过的人、经历的事。从这个意义上说，不同读者对同一篇文章的解读都不同。

你觉得你的文章值得一看，也值得推荐给朋友看，否则你写它干嘛，但对读者来说并非如此，别人并不是非得看你的文章，他随时可能把它关掉。

你的写作过程是先有内核，向外发散，有了框架，形成文字，做排版呈现。读者感受的过程，顺序是相反的。他先看到了你的排版呈现，阅读你的文字，遵循你的框架，最终才会理解你的内核。

这就是写作者和阅读者的天然矛盾。

我们当然希望尽可能解决这些矛盾，让我们的文章价值最大化。那么该如何解决？

我们需要让文章的主题非常明确，最好能用一句话说清楚，甚至可以将它直接变成你的标题。写作是一种沟通方式，这种方式可以降低沟通成本。

我们要尽量搭建好一篇文章的框架结构，让读者更好地从框架里进来，理解文章的内核。我们要用更清晰的逻辑表达，以便读者信服和准确接收我们想要表达的东西。我们需要用更精彩的案例、故事，让读者更乐意听我们说话。

我们需要设计好开头，让读者相信这篇文章值得继续往下读，同时也需要让读者读到结尾处时，更愿意分享我们的文章。

我们需要更好的呈现，优化小标题、配图、排版等，让读者阅读体验更好，读完率更高。

我不喜欢只给方法和技巧，“怎么做”是很重要，但我认为更重要的是“为什么”，对“为什么”回答得越清晰，对“怎么做”的理解就越深刻，就会对它有更根本的重视。就如同你看到一个人自律且勤奋，你不要只学习他的自律和勤奋，你要了解是什么在驱动他如此自律且勤奋，不清楚那个内在动机，你永远无法真正理解他。

这节内容是为了给后面的内容做铺垫，阅读本节，你会更加理解且重视主题的确定、框架的搭建、开头结尾小标题的运用、逻辑的严谨性、论证的精彩度、排版的呈现等。

第2节 如何搭建一篇文章的框架

很多人写文章都有一个习惯，即提笔就写，想到哪里就写到哪里，这样写会出现以下几个问题。

（1）你很容易写着写着就跑偏了，最终写出来的文章跟你最初的设想偏离很大。

（2）你会写得很慢，甚至写不下去。

（3）你的文章最终可能变成了逻辑混乱的碎碎念、流水账。

如何避免这种“管不住字”的情况呢？最有效的方法就是在写文章之前先搭建好文章的框架。

建一座大楼，不能没有设计图就直接开始砌砖建墙，写文章也是如此，文章的框架就如同房屋的设计图一样重要。事先搭建好文章的框架，作用在于确立文章的写作主题和行文方向，让你的表达更有逻辑，主题更加明确，而且因为你的写作有了方向，你知道每一步该写什么，你的写作效率会更高。

搭建一篇文章的框架，可以分三个步骤来进行。

确立写作主题

建房子第一步是画设计图吗？不，第一步是想清楚你要建一个什么样的房子。写作，也不是一上来就列提纲，写作的第一步是先确定主题，也就是你要写什么，这是搭建文章框架的第一步。如何确立主题？

理想的情况是，主题非常确定，我们可以直接列提纲。但现实往往比理想状况复杂得多，第一步我们通常只能确定一个大概的主题方向。确定大方向之后，我们要梳理出几个立意，最终我们综合考量才能把这篇文章的核心立意确定下来。

举个例子，我写过一篇文章《我见过情商最低的行为，就是不停地讲道理》。这篇文章的主题方向是怎么来的？我看梁宁的一篇文章中有一部分大概讲的是“管人的本质就是管理情绪，很多创业者管人的能力很差，是因为他们只会一招——不停地讲道理。”

我看到这个观点时，非常有共鸣，特别想写一篇文章，于是我根据

这个观点，列出了一些立意。

一流的老板，不讲道理

管理的本质，就是管理情绪

情商高的人，最不讲道理

根据这些立意，我又琢磨出一些东西，比如不讲道理，本质上是不讲事实、不讲逻辑等，因为人是情绪动物，事实和逻辑是正确的，但未必是有效的，基于此，我又想到了几个立意。

情商高的人，总是先道歉

情商高的人，不讲道理讲人性

情商高的人，不跟爱的人讲道理

列完这些立意，我就开始梳理，其实所有不讲道理讲情绪、讲人性的状况，都是情商高的表现，而这种高情商体现在各种人际关系上，不仅是老板做管理，在爱情关系、亲子关系中也有体现，所以我最终的立意就是“情商高的人，最不讲道理”。后面我希望这个立意更吸引人一点，使用了标题技巧中的激发危机感，把这句话表达成了“我见过情商最低的行为，就是不停地讲道理”，这句话就成了这篇文章的主题，也是标题。

新手写文章，因为没有丰富的经验，脑子里也没有存储大量的素材、观点，所以更多的时候是摸着石头过河，先确定一个大方向，在混沌中找到秩序，找到那个确定的点，甚至有必要阅读一些相关的文章素材，从中找到一个相关立意，最终再综合确定要从哪个立意着手。

经过长期的写作练习后，你熟谙人性，理解目标用户的痛点、需求，同时你在自己的写作领域已经积累了大量的观点和素材，这时候你就有可能一开始就能直接确定一个非常好的立意。

根据你对主题的理解列出提纲

确立主题后，接下来就是根据主题列提纲，也就是列你这篇文章要写哪些部分，每一步写什么。如何列提纲？

我给大家总结了14个思考方向。

（1）问题——发生了什么事情/新闻？有什么痛点/需求？

（2）是什么——这是一个怎样的人/事/观点/方法/概念等。

（3）为什么——为什么会发生这件事？为什么要讲这件事？这个

观点为什么是这样的？你可以用哪些概念、道理、观点、事例去解释它？是进行正面论证，还是进行反面论证？

（4）怎么做——你可以写如何做一件事；如何使用一个概念；给出一个问题的解决方案。

（5）分解——把一个整体拆分成很多部分。

（6）并列——当你论证一个观点时，你可以找同一个层级但不同维度的案例进行并列论证。

（7）递进——时间的递进、空间的递进、程度的递进等。

（8）关联——这件事和其他哪些事有联系？这个人和其他哪些人有联系？这个概念和其他哪些概念有联系？

（9）过程——一件事是怎么发展的？

（10）转折——一件事在发展过程中出现了哪些意料之外的改变？

（11）对比——两个人的对比、两件事的对比、两个观点的对比、不同时间的对比等。

（12）结果——一件事的结局是怎样的？

（13）反思——从一件事、一个人、一个新观点中反观自己，你得到了什么。

（14）意义——这件事的发生带来了哪些价值？去做一件事有什么价值？学会并正确使用一个概念、观点、方法会得到什么价值？

以上是我总结出的14个思考方向，你可以根据你的理解继续添加，甚至你可以直接梳理出你的一个列表来，这些点相当于思维模型。抛给你一个写作主题时，你可能什么都想不出来，但对照这个列表你一下就能想到很多可以写的东西。

比如我写《我见过的情商最低的行为，就是不停地讲道理》这篇文章，这个主题是一个很细的点，我列提纲时的思考方向就是如何论证它，论证它的思考方向就是找同一个层级但不同维度的案例并列论证，比如老板和员工、父母和孩子、爱人和朋友这些维度，这四点就是并列视角。

比如我写的《如何科学安排假期，做真正会休息的高手？6 000字干货给你讲透》，这是篇典型的讲方法论的文章，所以我列提纲时要用到的思维模型是这样的。

问题——大家的痛点：不会休息，越休假越累；

为什么——越休息越累的原因；

关联——哪些概念可以解释这件事？被动娱乐、主动娱乐、心流、自控力、边际效应等；

怎么做——给大家提出科学休假的具体建议。

根据这些思维模型，你可以列出很多值得写的点，列好了之后，再梳理一下，一个初步的提纲就出来了。

搜索素材，根据素材补充、完善提纲

第二步做完之后，你有了一个初步的提纲，这个提纲是根据你的理解直接写出来的，肯定不够完整，更不算完美。怎么解决呢？大家一般列完一个大概的提纲之后，就要开始在多个渠道、用多个关键词搜索素材了。在搜索素材的过程中，不同的素材会给你不同的启发，你可以根据这些启发补充、完善提纲。

列提纲就是列观点，也就是列出你的思考。你的思考是怎么来的？基于对素材的理解。进行第二步的时候，我们直接去思考，其实依靠的是素材中的个体经验部分，即个人经历和身边人的经历。所以，进行第三步的时候，我们要调动外部经验来弥补个体经验的不足。

比如我写《成大事者，都有个被忽略的特质：有仇必报》，一开始根据个体经验我并没有写第三点“报仇成本高，赢家不报复”，这个点就是我在搜索素材时看到了王烁老师讲的“超级合作：赢家不报复”，受此启发，我觉得很多人不报复的原因就是觉得报仇成本太高，所以我有必要在提纲里再加一点，给大家讲讲为什么报仇成本高，也要去报仇。

比如我写《真正会聊天的人，懂得把优越感留给对方》，其中有个大的论点是“如何才能自己少展示优越感，把优越感留给对方”，我用5个点来论证，第5点“自己秀优越感时，记得你还有同行人”就是我看到黄渤在46届金马奖颁奖典礼上的表现时激发出的新思考。

为了避免写得慢、没主题、没逻辑，我们在写作时要先定主题，再根据对主题的理解列提纲。为了让提纲更完整，我们需要在搜索素材时不断补充、完善提纲。

第3节 如何写开头，让人想要继续阅读

我们在前面讲了写作者和阅读者的天然矛盾，其中一个矛盾是，作者一定认为自己的文章值得看，希望被更多人阅读，但对读者来说并非如此，他们不一定非得看你的文章，他们随时可能把它关掉。

广告学大师大卫·奥格威曾经说过，阅读标题的人数是阅读正文人数的5倍。读者点击你的文章，是你选题做得好、标题起得好。所以，如果你的文章标题能吸引读者点进来，你就成功了一半。如果这时你的开头又足够精彩，能吸引读者，那么读者就会继续阅读下去，反之他就会直接关掉你的文章，哪怕你后面的内容再精彩，也没了被人看到的机会。

因此，写开头的核心目的就是让读者继续往下看文章。如何写出让人想要继续阅读的开头？有三个技巧。

激发好奇

这是爆款文章开头最常用的一种技巧，好奇心是人类共有的天性，如果你能在开头想办法激起读者的好奇心、探索欲，他就一定会往下看文章以寻求答案、解答疑惑。

1.提个读者忍不住去思考的问题

《为什么越学反而越蠢？碎片化学习是个骗局 》的开头。

所有当代人都面临两个问题：信息超载和知识碎片化。该怎么解决？

2.讲一个反常的事或颠覆的观点

《能成大事的人，都懂得麻烦别人》的开头。

那些特别喜欢麻烦别人的人，往往过得更好，也很招人喜欢。

《为什么要炒掉在朋友圈晒加班的人？答案太颠覆了》的开头。

最近我在紧锣密鼓地招聘，于是跟一个资深HR朋友请教，她突然跟我讲了一个招聘原则：但凡在朋友圈晒加班的人，你都要小心，最好别要。

《这块屏幕可能改变命运》的开头。

过去一段时间，我们的记者试着去了解这样一件事情：248所贫困地区的中学，通过直播，与著名的成都七中同步上课。

此举引入一些学校时，遇到过老师撕书抗议。有些老师自感被瞧不起，于是消极应对，上课很久才晃进来，甚至整周请假，让学生自己看屏幕。

这是一块怎样的屏幕？

《我见过情商最低的行为，就是不停地讲道理》的开头。

你好，我是粥左罗，最近我对“情商”这个词有了新的理解——高情商的人，原来最不讲道理——迫不及待地想分享给大家。

3.激发你的猎奇心理

《我想用隐私卖点儿钱，行吗》的开头。

今天和大家聊聊隐私。假设世界上有个“小秘密交易平台”，允许你把自己的隐私放在上面出售，卖什么由你决定，可以是个人信息，可以是手机里的私密照片，也可以是你家摄像头的观看权限……出价也由你决定，买家自愿购买，没有中间商赚差价。你愿意出售一部分自己的隐私吗？

《财富自由之梦的真实版本》的开头。

互联网公司的历史就是创富史。然而，不见得每个创业公司背后都有个完美的期权故事。

4.展示新闻要点

《北京交通大学实验室为何会爆炸？热点》的开头。

据央视新闻消息：2018年12月26日9时34分，北京交通大学市政环境工程系学生在学校东校区2号楼环境工程实验室里，进行垃圾渗滤液污水处理科研实验期间，现场发生爆炸，造成3名参与实验的学生死亡。

《为什么不要随意评价别人？这是我听过最好的答案》的开头。

11月29日晚上，林志颖从香港搭飞机返回台湾，在即将准备关闭舱门的时候，突然要求下飞机拿回已办理托运的行李。这件事前前后后拖了将近半个小时，飞机才起飞，而同行的一位陈小姐不满林志颖的做法，投诉给了媒体。

展示重要性和价值

如今是一个信息海啸的环境，每天有大量的内容诞生，而读者的时间和注意力都是有限的，他只能选择性地阅读。阅读是为了获取价值，所以我们要在开头展示文章的重要性和价值，让读者觉得值得阅读。

1.说明文章探讨的问题很重要

你要写一篇文章时，你要思考一下这篇文章要解决一个什么样的痛点，然后你就要在文章开头描述一下这个痛点，若读者看完开头感觉你击中了他的需求，这时候他基本都会往下看文章。

《真正可怕的是快30岁了，还不知道自己喜欢且擅长什么？给你5点建议》的开头。

30岁是人生长路的一道坎，“三十而立”——但更多的人，30岁成了家，业还没立。比30岁还没立业更可怕的是，30岁了还不知道自己该在哪个行业、哪个领域、哪项技能上立业。这不是制造焦虑，这是每个人在奔三的路上必须思考的问题。

《从月薪2 300到年薪50万，仅仅用了2年，他说：你赚钱的方式，决定你的层次》的开头。

每天朝九晚六，在格子间做着重复的工作，拿着固定的工资，望着一眼就看得到头的未来，你是否想要逃离却又无能为力？

2.展示文章内容的价值

用简练的语言来总结一下这篇文章主要写的是什么，在提炼总结的时候尽量把文章的精华部分展现出来，让用户读开头的时候感觉到很有价值。

《如何科学安排假期，做真正会休息的高手？6 000字干货给你讲透》的开头。

你好，我是粥左罗，这篇想跟你从技术角度聊聊如何在假期科学休息。工作的时候天天盼假期，假期结束后大部分人会骂一句：休个假，比上班还累！

其实，80%的人不知道如何科学休息，就会导致越休息越累，不仅是长假期这样，周末都是如此。关于假期、科学休息，我想跟你分享以下 7 条。读完这篇，从此学会休息。

《优秀销售必学：8种方法，快速提升业绩》的开头。

很多销售新人都很焦虑，迫切想知道如何才能快速签单，提高工作业绩。这篇和你分享，销售新人提升业绩的8种方法。

《一次成功的创业，至少需要十年》的开头。

本文作者孙陶然，著名的连续创业者，务实、理性，曾写过畅销书《创业36条军规》，可读性非常高。

与我有关，对我有用

写文章时可以开头直接向读者表明，这篇文章是跟你有关系的、是对你有益处的、是涉及你的利益的，等等，让读者感受到这篇文章“为我而写，对我有用”。这背后其实是用户思维。换位思考，如果一个东西跟我没关系、对我没用，再有价值我可能也不会看。

《如何在一个领域用3年努力，超过别人10年成长，成为最会赚钱的那20%》的开头。

这篇聊的话题是：你进入一个行业，如何在更短的时间内成为这个领域金字塔上层的高手？

能不能把这个问题思考清楚决定了你的成长速度。很多人在一个行业工作了5年、10年，依然没到这个行业的中层甚至还停留在底层，因为他们从来不关心这样的话题。2017年我做过这个话题的付费直播，这篇我准备用文字更系统、更清楚地写一写，希望能给你一点启发。

选题和标题决定了读者是否会点开你的文章，开头决定了读者是否会继续往下读你的文章。如何写出让人想要继续阅读的开头？激发好奇心，展示重要性和价值，展示文章与读者的关联，基本上一个绝佳的开头会同时满足这三点。

第4节 如何写结尾，让人更愿意主动分享

写一篇文章，我们希望让读者喜欢、认可、支持，但是前面我们讲过了，写作注定只能是单向沟通，我们需要一些特定反馈来知道我们的沟通效果，比如点赞、评论、分享、打赏，这些是最直观的表现。

其中我们最看重的是分享。首先，点赞、评论展示出来的喜欢认可支持的程度，不及分享和打赏；打赏是最高程度的认可，分享其次，但是分享能为你带来更多的读者，让你的文章价值最大化。

因此，我们写文章的一个核心指标就是看有多少读者愿意主动分享。如何才能让读者愿意主动分享，当然主要靠文章本身，但从形式上我们要特别注意设计结尾，以达到这一目的。

为什么结尾如此重要？心理学上有个词叫“峰终定律”（诺贝尔奖得主、心理学家丹尼尔卡尼曼，经过深入研究，发现对体验的记忆由两个因素决定:高峰时与结束时的感觉，这就是峰终定律），就是指人对体验的记忆是由高峰时与结束时的感觉产生的。读者对一篇文章的感受也适用于此，读完文章后对一篇文章的评价，一方面受阅读过程中的峰值体验的影响，另一方面受阅读结束点的影响，也就是对结尾的感受。

当你费尽心思起了一个好标题，开头、内容也足够精彩，读者饶有兴致地一路读下来，却发现结尾平淡无味或者草草了事，体验瞬间“断档”，这可能会让我们整篇文章前功尽弃，失去二次传播的机会。

另外，从文章框架这个层面来说，结尾是框架的“封顶之作”，也就是最后要完成的部分，写文章不能虎头蛇尾，搭框架也要有始有终，最后的结尾部分也可以提前进行规划设计。

从促进读者主动分享的角度，我们总结了三个结尾技巧。

制造共鸣

1.引用金句

金句通常能最大程度地激发大家的共鸣，调动读者情绪，是转发分享最大的推动力之一。

《穷是一种病，且很难治愈，这种病叫“管窥”》的结尾。

很多人每天只在日复一日重复着，却幻想着自己有一个与众不同的未来，没有比这再扯的事情了。

《我月薪只有6 000，但真正让我焦虑的根本不是月薪6 000》的结尾。

时代不会为每个个体负责，企业也不会为每个个体负责，真正能对你负责的只有你自己，自强则万强。

金句放在结尾还有一个好处，读者可以直接复制这个句子发朋友圈，不用去想转发文案，因此转发成本更低，更利于转发。

2.强化主题

提炼一句或几句话来点一下题，表达一下整篇文章的中心思想、核心立意和观点，也就是你写这篇文章最想表达的是什么。

《真正会聊天的人，懂得把优越感留给对方》的结尾。

本篇分享的宗旨就是：懂得把优越感留给对方，很多失败的聊天，都是因为你耽误了别人的优越感。

《任何成长，都离不开痛苦而持久的自律》的结尾。

自律的人一生可以完成其他人几辈子都做不到的事情，他们的生活高效、轻松、时刻充满自信和掌控感。别人眼里的苦行僧，拥有的却是人生终极的自由。

强化价值

写文章是为了创造价值，结尾处强化文章价值可以增强读者的阅读回报感、获得感、启发感。转发分享这样的东西，读者有面子，有优越感。

如何强化价值？

1.再次强调文章价值

《这8个顶级工作习惯，你越早养成越赚》的结尾。

工作习惯这件事是说不完的，肯定还有非常多。我能够提炼出来的、认为对大家最有帮助的，就这8条通用的习惯。这8条习惯在你整个职业生涯里，很长一段时间都可以反复练习。把这8条贴在本上、贴在电脑上，每天对照一遍，我相信你的进展一定会很好。

《比勤奋更能决定人生财富的，是复利思维》的结尾。

你始终要记得，追求复利的人生，更要看重生活质量，因为只有这

样的人生，才能走得长远。

2.梳理总结文章重点

《25岁任百度副总裁，16个月后宣布离职，90后李叫兽给我们3条启示》的结尾。

以上就是90后李叫兽给我的3条启示。首先，不管做什么，不要蛮干，不要低品质的勤奋，要学会通过策略分析更好地去工作、学习、做事；其次，每个人都应该认真思考，你个人成长的战略定位是什么，你应该扬什么长、避什么短；最后，要养成深度思考的习惯，不要轻易给自己答案。希望这3条也对你有所启发。

《如何加倍提升你的赚钱能力？这是我见过最认真的答案》的结尾。

核心就是三句话：

（1）先把一个能力打造成自己的长板；

（2）让自己兴趣广泛；

（3）确定一个目标，并把多维能力组合起来。

最后，人生目标很重要，否则，你的兴趣广泛，最终也只会变成你的多才多艺……

制造话题

在社交媒体上，话题就是社交币，所以如果你的结尾可以提供话题，就相当于为读者提供了社交币，这样就促进了你的文章在朋友圈、朋友间的传播，因为大家要借助你的文章去社交、表达、吐槽、讨论。

1.强调观点，引发站队

转发分享是一种投票行为，即通过转发支持他认同、相信的观点、价值观等。怎么让用户更好地明确并支持你的观点？反复提及，开头的时候提出观点，中间行文的时候证明观点，结尾的时候再重点强调一下。

《你朋友很厉害，关你什么事》的结尾。

少用“我有个朋友很厉害”的句式，你没能耐、没谈资，才会扯自己认识的人有多牛。生活会告诉你：你的人生，只有靠自己。尽扯别人，是没用的。

《为什么越来越多的女人不想生孩子》的结尾。

我们是女性，从生物学上说，我们是具有繁殖能力，但不要随便用是否繁殖来评判以及绑架我们。让每个女人都成为想成为的人。

2.制造话题，引发讨论

制造话题，即创造社交币，让这个话题成为社交工具，引发读者和朋友间的自发讨论，以促进传播。

《年轻人，没事别想不开去创业》的结尾。

最后，如果看完这篇文章你还想创业，你是勇士，那就去吧，爱一个人都有风险，何况创业。

《职场潜规则：领导永远不会错》的结尾。

总之，无论你处在职场的哪个层级，都要清楚一点，你所开展的一切工作如果得不到老板的支持，那就离打包走人不远了。老板的想法要坚决执行，如果老板的想法是错的，也要想办法把它变对。这才是作为一个员工应尽的本分。

3.提出问题，制造参与

结尾抛出一个问题，引发读者互动、思考、回答，提高读者的参与感，同样也能提高读者的转发欲。

《朋友圈3分钟治愈短片：余生不长，谢谢你来过》的结尾。

2018年，不管它是好是坏，都是你我共同经历的人生。未来，我不知道将去向何方，但是我已在路上。2019年，你会选择怎样的人生？2019，请回答。

《一位外企员工的离职忠告：离开平台，你什么也不是》的结尾。

当你在平台上游目骋怀，感慨天高任鸟飞，海阔凭鱼跃之时，也要当心被平台捆绑，最终落下个天高任鸟“摔”，海阔凭鱼“呛”。

所以，你要时常问自己三个问题：假设你所处岗位没了，你能干什么？假设你所在公司没了，你能干什么？假设你所在行业没了，你还能干什么？

从结构上来说，结尾是文章框架的重要组成部分，写文章不可虎头蛇尾；从传播价值上来说，好的结尾是促进读者主动分享的利器。如何写结尾才能促进分享转发？

可以通过引用金句、强化主题来制造共鸣，共鸣是分享最大的推动力之一；你可以通过再次强调文章价值、梳理文章重点的方式强化文章的价值感；你可以通过强调观点、制造话题、提出问题的方式，为读者提供社交币。

希望大家在平时的阅读中，多去有意识地观察那些优质文章都是怎么结尾的，当你看到那样一个结尾的时候你有什么感受，考虑它是不是触发了你的某个分享动机，然后你再由己推人，举一反三，多观察、多总结，很快你就知道怎么写一个好结尾了。

第5节 设计小标题，大幅提高阅读体验

小标题体现文章的架构和脉络，是一篇文章的骨架。小标题和大标题相呼应，大标题是对全篇内容的高度概括，是“纲”，各个小标题是从不同角度、不同层面对大标题内涵的展示，是“目”，它们共同服务于大标题，呈现出一种轮辐向心和众星捧月的态势。

小标题提升阅读体验的五个体现

1.增强文章逻辑，表达条理分明

曾经有个做新媒体的朋友跟我一起吃饭的时候说过这样一个观点：在社交媒体环境中，文章的逻辑不重要了，在这个碎片化阅读时代，弄一堆段子，配一堆图，表达一些极端的、能引发共鸣的观点，读者有时非常喜欢看。

其实有这样想法的新媒体人不在少数，这是个误区。越是碎片化时代越需要逻辑。逻辑的含义里有几个关键词：序列、流动、顺序、过程。用我个人的理解，很简单：逻辑是一种力量，它能牵引读者的思路，它一环扣一环地推动着读者不停地往下读文章。

那么，怎么加强文章的逻辑呢？列小标题。很多同学定好选题后，马上就动笔开写，写出来的文章逻辑混乱，因为写之前没有定结构、框架、逻辑，说具体点就是没有列小标题。当然写之前你可以列得粗糙一点，写完之后再调整润色，但不能不写。

当你的小标题提炼好之后，你的文章肯定逻辑性更强，表达上更加条理分明，读者读起来更加环环相扣，更加流畅，在阅读过程中能更快、更准确地理解写作意图和文章内容，体验更好。

2.吸引读者，提高文章读完率

小标题其实就是文章每个部分的概括总结，语言简洁、有力、抓人眼球，可以吸引用户阅读。

大家回忆一下每个人都经常经历的阅读场景，当你点开一篇文章的时候，你多数是带着“看一眼”的心态，而并不是带着很强的阅读预期，所以点开之后你很多时候并不是从头开始读，而是先很快地滑动屏幕，

看一下小标题。好的小标题，能在每段的开头就牢牢抓住读者的眼睛。如果小标题足够吸引人，可能你就会读这篇文章。

在阅读的过程中，你也会不停地被下一个小标题吸引，然后继续读，这就相当于小标题勾着你的眼球，让你一步一步地读完了这篇文章。如果没有这些抓眼球的小标题，你中途可能很容易就放弃了。

3.更好地帮助用户理解文章内容

很多时候，你将文章推送出来不到一分钟，就有读者给你留言了，而且你感觉他是在认真读过文章后写的留言，这是为什么？

其实，他并不是一分钟读完了你的文章，而是你的小标题写得足够好，他扫一眼开头、结尾和小标题就完全明白你在讲什么了。即便读者会通篇读完你的文章，小标题也会辅助他理解整篇文章，因为小标题都是根据内容提炼出来的，都是内容的精简版、浓缩版。

好的小标题可以给读者传达足够明确、有分量的信息，让读者在通读全文前对文章的主要内容有一个概括性的了解，在阅读全文后留下更为深刻的印象，大幅提高阅读体验；一个糟糕的小标题会对读者的阅读造成干扰，非常影响阅读体验。

4.控制阅读节奏，减轻用户压力

《纽约时报》调查了2 500个读者后发现，长文章更容易被分享，因为长文章信息量大、内容有深度。但这里又有一个矛盾，在碎片化的时代，读者的注意力非常容易分散，看长文章是非常有压力的。

当我在地铁上打开一篇文章，发现乌泱乌泱好几千字的时候，我可能吓得直接退出了，但是如果这篇文章结构非常清晰，分了几大块，每一块都有一个非常吸引我的小标题，每一块下面又分几部分，每部分还有好看的小标题，我可能真的就没有压力了，我会喜欢看这样的文章。

这时候，你相当于用五六个小标题把文章分成了五六个模块，这就是在设计用户的阅读节奏，每个小标题结束的时候给他一个喘息的、停下来思考一下的机会。

5.帮助读者进行选择性阅读

小标题之于文章就好比目录之于书，读书和读文章都不求通读全文，而是选择你需要的读。小标题就是用来说明这部分内容写的是什么，提供了怎样的认知，在明确阅读预期的同时，把阅读的选择权也交给读者，当读者不想通读全文时，可以根据小标题进行选择性阅读。

比如《首发｜罗振宇2018“时间的朋友”跨年演讲未删减全文》这篇

文章有4万字，我相信很多人都没有时间全部读完。这篇文章分为八个部分，我看的时候会滑动屏幕，选择我感兴趣的第二部分“小趋势”和第四部分“非共识”阅读。

设计小标题的四个技巧

1.搭建文章框架时，直接把核心论点整理成小标题

我们在本章第2节中讲了搭建文章框架的相关内容，第一步是确立主题，第二步是根据你对主题的理解列出提纲。很多人列了提纲，但写文章时不用小标题，其实最简单的写小标题的方法就是直接把提纲整理成小标题。

当然这还只是一个相对粗糙的小标题，我们会在此基础上，在写作过程中不断修改。

2.根据整篇文章和每一部分的素材，修改完善小标题

写完整篇文章后，你要对小标题进行一次整改。举个例子，比如写《我见过情商最低的行为，就是不停地讲道理》时，我是这么修改的。

第一，我要根据每个部分的素材对相应的小标题进行修改。这篇文章的第二个小标题本来是“高情商的父母少和孩子讲道理”，但在写作过程中，我又加入了新素材，反向论述了孩子也不要跟父母讲道理，所以根据素材，原来的小标题就不完整了，因此我将其改成了“高情商的父母少和孩子讲道理，高情商的孩子少和父母讲道理”。

第二，我要从整体上让所有的小标题看起来更顺畅。刚开始写文章搭框架时，我的第一个小标题是“管人的本质，就是管理情绪”，第四个小标题是“真正聪明的人，不跟傻瓜讲道理”，但是写完整篇文章后，我想统一从情商这个角度切入，所以我将第一个小标题改成了“高情商的老板少跟员工讲道理”，将第四个小标题改成了“高情商的人不跟傻瓜讲道理”。

3.多提炼小标题

为什么要多提炼小标题？如果你写一篇很长的文章，比如一万字，却只有两三个小标题，相当于每个部分有三四千字，那么我们前面说的小标题提升阅读体验的作用就都失效了。

当然这里讲的“多”是相对的，不是越多越好。那怎么拿捏呢？如果非要给出一个长度的建议，我建议两个小标题之间不超过2屏，大概就

是正常手握的手机，然后拇指滑动屏幕，用户每滑动三四下就会看到下一个小标题，尽量不要超过5下，如果图片特别多的话另说。

4.设置多级小标题

上面我们讲了要多提炼小标题，其实也可以通过设置多级小标题来给内容分块，即给文章设置一级标题、二级标题、三级标题，进而提高阅读体验。如果设置多级标题的话，上面刚讲的两个小标题之间尽量不超过2屏长度的标准就不用遵循了，因为你下面还有二级、三级标题。涉及一件事的原因、经过、方法、结果、影响等这种类型的描述，都可以梳理出几点，设置小标题。

就像前文提到的《首发｜罗振宇2018“时间的朋友”跨年演讲未删减全文》这篇文章有4万字，分了八个部分，相当于每个部分有5 000字，所以每个部分下又分了很多小部分，让整篇文章的模块更清晰。

设计小标题的四个注意事项

1.小标题必须服务主题

小标题的作用就是将若干个围绕中心选用的、典型的、能显示作者独特视角及立意的材料，分别统领在几个标题下，有机组接成篇，大标题和小标题之间是领属关系。因此小标题是否服务主题是检验一个小标题是否合格的最基本标准。

2.小标题之间要有逻辑

这是非常重要的，怎么验证呢？当你写完文章小标题并提炼、调整好之后，把小标题全部摘出来按顺序放在那里，从上往下读一遍就可以知道有没有逻辑，如果没有，继续优化。我们上面讲了，逻辑是一种力量，它能引导读者，也就是说，这种力量是持续的，所以如果你的文章没有逻辑的话，一是呈现混乱，二是读者看的时候容易卡壳，不流畅。

3.小标题要长短适中

传统媒体写小标题的时候喜欢特别短的，恨不得一个小标题一个字，比如“春、夏、秋、冬”这种。按照我上面对小标题作用的理解，其实新媒体时代的文章不用太强求简洁、凝练，能把事情说清楚、能帮读者理解内容、能吸引眼球反而是第一需求。如今大家阅读基本上都是在手机端进行的，因此在标题长度上有个大标准：在5寸（1寸＝ 0.033米。）左右手机上用14～16磅的字不超两行就可以，超过两行就太冗长

了。

4.小标题排版要吸引眼球

我上面讲到的小标题的几个作用，其实都要求小标题要吸引眼球。除了语言文字本身，在视觉呈现上也要吸引眼球，这其实就体现在排版上，比如给小标题加粗、加大字号、标上品牌色、居中、加上更吸引人眼球的排版格式等。

相比小标题的设计技巧，我觉得你更应该深刻理解小标题提升阅读体验的五个体现，因为当你真正感受到小标题的强大作用的时候，你自然而然地会主动琢磨应该怎么写小标题，可能比我总结出的这些东西还要好得多。

第七章 成稿能力：完成比完美更重要

第1节 为什么不能等你想清楚了再写

我写作三年，最大感受就是写作不能等待。有时候我想写一篇文章，然后就一直想一直想，半天过去了，却一个字都没写。马云在一次演讲中说：“创业者就是要在一切都未就绪的时候去作死。如果什么事情都准备好了，我就不会成功了。”

写作也是如此，你不能等想清楚了再写。为什么呢？下面是四点原因。

写作是一个动态过程，你根本想不清楚

不能想清楚了再写，最根本的原因是，你根本就没法想清楚。

《财新周刊》总编王烁说过，思路本来就是发散、断片化的，所以不要指望先在头脑中完成创作，然后“下笔如有神”。对大多数人来说，最好的办法是，随时随地将断片的思路和灵感落于纸上，为大脑减负，再在纸上完成整合。

所以，“想清楚”这件事在写作中是不存在的、不靠谱的。写作是一个动态的过程，你只能在写的过程中想清楚，如果不去写，你不知道在写作过程中会遇到什么问题。

而且你一直想，不落笔记录，你的大脑负荷会越来越重，很容易把稍纵即逝的想法忘掉。你可能有过这样的感受：某天，你突然有一个想写的题材，或者产生了写作的念头，然后你在心里不停论证，反复思量，结果越想越没有头绪，或者被什么事情转移了注意力，之前的“灵感”就怎么也想不起来了。

另外，你一旦开始写，就会不断找新素材，组合信息。这个过程会触发你的很多新灵感，如果你不动笔写就不会有这些灵感，所以不要过于沉浸在想法当中。

写作者都有拖延症，想多久就会拖延多久

写作者都有拖延症，之所以会得拖延症就是因为你只想不写。治疗写作拖延症最好的办法就是写下第一句，写下第一句就会有第一段，写下第一段就会有第二段。

“想清楚再写”，是大多数写作者最常用的拖延借口，想100句，不如写下一句。作家杰克·伦敦说过，你不能等灵感来找你，你得拿着棍棒去找它。只要开始写，你就停止了拖延。

高效写作中最重要的思维是“推进思维”，不要站在原地，要一直往前“拱”。写作不一定是要从第一句写到最后一句，我的写作习惯是，我开始写作后，哪个点推进得更快，我就先搞定它。比如，我列出提纲，觉得第三部分容易写，我先写第三部分；我突然想到了如何写开头，我就马上去写开头；如果写第二部分时遇到困难，我就会停下，看看是否可以先写其他部分。写内容写不动了，我会继续推进其他版块，如改改标题、找找配图、想想小标题等。不要停下来发呆，要一直往前推进，这样会极大提高你的写作效率。

只有开始写，才能摆脱写作恐惧

大部分写作者都有写作恐惧症，只不过有的严重，有的轻微。我写了三年，每次要写一篇长文时，也会充满恐惧，因为不管你写了多久，写作从来不是一件容易的事。写作是一件从无到有的创造过程，这个过程没有捷径，你要不停地思考，要一字一句地写。这个过程是漫长而痛苦的，充满自我怀疑和自我否定。

写作之难，难在开始。耶鲁世界学人的写作培训课给出的克服写作恐惧症的秘诀是：“告诉自己，坐下来，只写5分钟就好。”

摆脱恐惧最好的办法是直面恐惧，恐惧只会随着时间的拖延越来越严重，但只要开始写，你就可以很快忘记恐惧。因为恐惧是一个抽象的东西，当开始写之后，你面对的都是具体的东西：怎么写好一句话，怎么解释好一个概念……你在处理具体的事情时会忘记恐惧。

有的人的写作恐惧是害怕写不好，这更没必要。写不好很正常，没什么大不了的。很多人之所以害怕写砸，正是因为这种想法在作怪，所

以才迟迟不敢开始写。有经验的作家告诫我们：要有勇气写砸。

先完成再求完美，先写完再修改

完成和完美哪个更重要？当然是完美。但是你要先成稿，没写出来的文章都不能称为文章，只能算作内心的想法。你要写文章，就要把内心的想法通过文字表达出来。没有具象的文字，又如何去评判抽象想法的好坏，如何进行修改呢？

有句话说，先干起来，你就成功了一半。写作亦是如此，没有人能一步到位写出完美的文章，好文章是改出来的。

鲁迅写完散文《藤野先生》，修改了160多处，《坟》的题记全文只有1 000多字，他也改动超过100次；曹雪芹写《红楼梦》，披阅十载，增删五次；海明威写《老人与海》，改了200多遍才付印。

对于写作，我们不能想清楚了再动笔，因为你是想不清楚的；写作是动态的过程，我们只能在写作过程中想清楚；动笔开始写是治疗写作拖延症、恐惧症最直接、有效的方式；写作要遵循先完成再完美的原则，先成稿再修改。

第2节 如何做加法写作，提高信息总量

在本书第一章中，我们分享了好文章的判断标准，其中一点就是信息总量大。什么是信息总量？一篇文章提供了多少知识、多少认知，解释一个概念够不够全面，描述一个故事够不够详细等，这些都是文章的信息总量。总的来说，信息总量就是你文章的厚度。

为什么信息总量重要？

这个时代什么最贵？读者的时间最贵。写文章想要获取读者更多的时间和注意力，就要提供信息量足够大的内容，短平快的内容能提供的信息量是有限的，所吸引的用户的注意力也是有限的。

另外，从分享的角度来说，信息量不足的内容可能就意味着价值不够大，读者分享的动机就会弱很多，这势必影响文章的传播和价值最大化。

如何提高文章的信息总量呢？学会加法写作。

写作是一个先做加法、再做减法的过程。加法写作是为了提高文章的信息总量，减法写作是为了提高文章的价值密度。

下一节我们将讨论减法写作，我们先来讲讲如何做加法写作。

不该省略的信息，要补上

文章的信息量源自内容，足够多的信息量就要有足够多的内容做支撑，不是说要用内容来凑信息量，而是要把你该写的写完整。

你抛出一个陌生概念却不解释，提及一件事情却又没说明白，提到一个人却没说是谁……都会让读者的阅读体验糟糕透顶。

比如我写过一篇文章《年轻人，别忙于建立人脉，又急于毁掉人脉》，其中第四部分的开头是这么写的。

谈到人脉，大家想的几乎都是，如何与比自己牛的人建立链接，即如何向上建立人脉？

所以我们先来讲讲如何向上建立人脉。

怎么做？利用比较优势。

写完这些，接下来应该怎么写？很多人就会直接去写利用比较优势

向上建立人脉的具体做法。

但我没有这样写，我认为“比较优势”是一个很多人还不熟悉的经济学概念，所以对这个概念的解释不该省略，要补上。所以，我接下来是这样写的。

什么是比较优势？

比较优势（comparative advantage），是指一个生产者以低于另一个生产者的机会成本生产一种物品的行为。

写到这里，我认为对“机会成本”这个词的解释也不该省略，否则很多人读到这里就会卡壳。所以，我接下来写的是这些。

什么是机会成本？我们每个人的时间、资源都是有限的，同一份时间，你用来干这件事，就没机会用来干那件事。

比如我要用2个小时来对文章进行排版、校对，我这2个小时就没机会用来写新的文章。所以，我排版、校对的机会成本，就是失去了用那2个小时写文章的机会，这意味着机会成本很高。

但是，对一个刚入行的新媒体小编来说，他排版、校对的机会成本就没有那么高，反正他把那2个小时用来写文章，也创造不了更高的价值。

因此，这个小编在排版、校对上就有比较优势。

不该省略的，要补上，一是可以提高文章的信息总量，二是可以使读者的阅读体验更好。不该省略的地方你省略了，读者读的时候就会产生一团一团的疑问，阅读流畅度不够，读者就容易失去耐心，甚至直接停止阅读文章。

我们在生活、职场中沟通时，也要记住这一点。大家都有这样的经历，对方跟你说了一件事，你听完一脸茫然，你问对方“你说的啥啊”，然后对方向你解释了，你才明白。其实就是对方知道他在讲什么，以为你理所应当地也知道，所以把一些背景信息都省略了，进而导致了上面的情况。

在社群里，有些朋友的提问也经常把不该省略的内容省略了。比如，有人问：我现在面临两个选择，一个是继续待在目前这家公司，看看有没有升职、加薪的机会，另一个就是加入一家新公司，对方给出了1.5倍的薪水，请粥老师给点建议。

我能给你什么建议，你省略了两个选择的优劣势说明，我又不是你肚子里的蛔虫，我哪知道！

已有的信息，要详细

对于暂缺的内容，我们要补上；对于已有的内容，我们要详细阐释。

为什么要详细阐释呢？我们是不是会经常遇到类似下面的情形。

在跟朋友聊天时，不经意间说了一件有关老板的有意思的事，讲了一个与同事有关的八卦，念叨了一个微博上刚爆出的新闻，聊了一下你的前男友……朋友抬起头说：来来来，给我详细说说……

当我们要了解某件事情时，总希望得到更多的细节，除非不感兴趣，否则肯定会觉得知道得越多越好。当我们向别人请教一些方法、经验时，我们也希望对方尽可能详细讲解；我们会认为越详细，自己会理解得越好。

我写过一篇文章《致知识付费韭菜们：罗振宇们靠不住，薛兆丰们靠不住》，其中的一个点是这样的。

我更觉得知识付费是在交经验费。

比如我讲写作课，其实有很多比我聪明很多倍、成就也比我高的人听我的课，因为我写了300万字，研究了3年，天天研究，在写作这件事上，我暂时比他们有经验，但我明白，很多人之后会比我写得牛。

对于这个点，我原来就写了这些，后来觉得不够详细，就又加了如下两段。

第一，任何一个行业，入场有先后，后入场的为了少走弯路，交一点费用，看看前面的人尤其是做得好的人的经验教训，是很划算的。

第二，这个社会分工会越来越细，但要求人的综合素质越来越高，你不可能什么都自己研究方法。一个人每年拿出半个月到一个月的收入，去买各行各业的牛人的经验，然后内化利用，是最高效的成长方法。我自己研究新媒体、研究写作，但是对于经济学、营销、品牌、心理学等，我都得去买别人的经验，为己所用。

如果你写到一个重要的点，就一定要详细阐述，这样读者才会更满足，阅读体验才会更好。

如果你要分析一个原因，就一定要预先说明状况，要让读者理解现状，然后再分析原因。

如果你写的是一个故事，故事的精彩之处就是人物的表现和解决问

题的过程，切忌将这些一笔带过。就如同你看一部电影时，正看到精彩的部分，那种突然变黑跳转到其他画面的情形是不是特别让人讨厌？

增加论点维度

同样写一个观点，你能从五个维度去论证，别人只能写出三个；同样一件事情，你能从五个角度去解释，别人只能解释三个角度，那你的文章就赢了。谁能提供更多有价值的维度，谁的文章信息量就更大。

比如，我的爆款文章《我见过情商最低的行为，就是不停地讲道理》的题目就是我的核心论点。为了充分论证这句话，就要把它刻到读者大脑里，于是我围绕这个点，找了五个维度来论证。

（1）情商高的老板，少和员工讲道理

（2）高情商的父母少和孩子讲道理，高情商的孩子少和父母讲道理

（3）高情商的爱不讲道理

（4）高情商的人不跟情商低的人讲道理

（5）高情商的人不跟朋友讲道理。

其实，写作课也一样。比如，本书开始时介绍“为什么人人需要写作”，我找了六个角度来解释。

（1）写作是最重要的生存技能

（2）写作是倒逼成长的绝佳方法

（3）写作是学习效果的放大器

（4）写作是个人能力的放大器

（5）写作可重复销售自己时间

（6）写作是抗攻击性最强的技能

因此，增加论点维度是加法写作时提高信息总量的绝佳手段。

增加论据数量

上面是从论点的维度讨论如何增加文章的信息总量，而论点需要什么来支撑？当然是论据，所以你写论点就必然要写论据，同时也应该本能地想到，加法写作是不是也可以通过增加论据数量来完成？

当然可以。不仅可以，它还是相对来说最容易学会、最容易执行的

技巧。

你写一个观点、道理、概念时，只写一个案例可能太单薄，可能需要两个甚至三个不同的案例。

比如，在我的文章《真正会聊天的人，懂得把优越感留给对方》里有一部分是讲“如何才能自己少展示优越感，把优越感留给对方”，其中的一个观点是“你有的，对方没有，少做展示”。为了解释这一观点，我举了五个例子。

如果对方比较胖，你就别老说自己都快100斤（1斤＝0.5千克）了怎么办啊。

如果对方身高不高，你就别老说身高这个话题。

如果对方学历不高，你就别老说学历这个话题。

如果对方是农村的，你就尽量别谈农民工怎样怎样。

如果你在大城市且有户口，对方是外地的，你就少说外地人怎样怎样这种话题。

再比如在《致知识付费韭菜们：罗振宇们靠不住，薛兆丰们靠不住》一文中，我要论证“再好的方法都不能适用于所有人”，举了《刀塔传奇》的创始人的例子，然后觉得还不够充分，又加了自己老板的例子，两个例子可以让读者理解得更到位。

同时，你翻看一下本书，看看我的写作风格。需要举例时，我通常都会举至少两个例子，这样的好处非常多，不仅增加了文章信息量，而且让用户易于理解，让内容更丰富、更精彩。

充足的文章信息总量对读者而言意味着更好的阅读体验、更高的阅读价值、更强的转发动力。要提高文章信息总量，我们可以从四个方面入手：不该省略的信息，要补上；已有的信息，要详细；增加论点维度；增加论据数量。

第3节 如何做减法写作，提高价值密度

写文章是先做加法，再做减法的过程。大多数人因为没意识到这一过程，或者因为懒，做完前半部分，就把文章发出去了。做加法是为了提高文章的信息总量，做减法是为了提高文章的价值密度。

什么是价值密度？就是在单位时间内、单位篇幅内，比如一分钟、手机一屏，你能提供多少价值。价值密度越高，读者获取价值的效率也就越高。

在学习写作的过程中，有一段话对我启发很大，我一直收藏着。

很少有人意识到自己写得有多糟。没人告诉他们，他们的风格中挤入了多少多余或晦涩的成分，以及这些成分又是如何阻碍他们的表达的。如果你给我一篇八页长的文章，我会帮你删减到四页，你可能会大叫说这是不可能的。然后你回家照做，发现文章确实变得好多了。接下来才是难办的部分：继续减成三页。

现今是一个内容供大于求的时代，读者不想花太多时间去看一篇文章，更不想花时间看一篇价值不高的文章。如果说信息总量小的文章是不值一看的，那价值密度低的文章会让人感到是在浪费生命。

如何通过减法写作提高价值密度？可以通过以下三点。

聚焦主题，删掉无关内容

减法写作，先减大，再减小。减大是从文章整体入手，减小是从词句细微处入手。所以减法写作的第一步是聚焦主题，删掉无关内容。

在写作过程中，我们会从个体经验和外部经验的八个渠道搜索大量相关素材，然后在写作中尽可能地穿插运用，同时还要进行加法写作，这是个很好的习惯，是提高信息总量的必经之路。

但是，写完之后，你还要做一次大删减，不是删几个字词或者其他小细节，而是整体审视：先明确本篇文章的核心主题是什么，然后一边在心里想着这一主题，一边从头到尾快速重读一遍文章，但凡遇到对主题没帮助的论点、论据，都果断删除，哪怕它很精彩，也是个累赘。

你一定要记住一句话：一篇文章好看，不是因为每一段好看，而是

整体好看。好看的文章之所以好看，是因为从头到尾，环环相扣，步步推进，中间没有累赘的东西。每一个累赘的东西，都会减弱整体的逻辑、流畅感、价值密度，也容易让读者“出戏”。

2018年4月5日，我写的一篇文章《套现15亿现金后，摩拜80后创始人留下2条人生潜规则》突破了160万的阅读量，属于全网千万级阅读量的文章。

这篇文章的主人公是摩拜创始人胡玮炜。2016年年底，我曾写过另一篇关于她的千万级阅读量的文章——《摩拜单车创始人胡玮炜：如果失败了，就当做公益》，因此对她的创业故事非常熟悉，但这次写文章时，我基本都没有用。

为什么？因为我的论点是“人生逻辑大于商业逻辑”。我写的分论点和论据，到最后都落在文章的一句话上：以上各个节点，我都没有看到这个80后女孩是在冲着钱做选择。然后，以此引出我的核心论点：人生逻辑大于商业逻辑。这样就非常流畅，没有任何累赘的内容，逻辑上也具有说服力。

我因这一技巧受益匪浅，在自己的公众号上写的很多文章都采用这一技巧，比如《俞敏洪：我整整自卑了10年，自卑比狂妄更糟糕》一文，我在论点、论据方面都只选俞敏洪与自卑自信有关的素材，有关他的其他经历再精彩我也不用。当然，这些内容在之后写其他主题的时候可以使用。

读者之所以会点击你的文章，是因为你写的主题是他想看的。如果读者点进来发现里面很多内容与主题无关，那你的文章对他来说就是价值密度低的、没有阅读价值的。减法写作会时刻提醒你要聚焦主题，不要贪多，不要节外生枝。

优化重复表达

重复是最大的啰唆，是文章价值密度的毒药，也是我们最容易犯的毛病。没人喜欢看一篇又臭又长的“裹脚布”。我们看到那些经常重复表达的文章，面对那些喜欢重复表达的聊天对象，内心经常崩溃：你怎么又说了一遍？你不是刚说了这一点吗？

重复表达主要有五类。

1.相近的观点

比如，我最初写《我见过情商最低的行为，就是不停地讲道理》一文时，列了两个论点。

第一个论点是：情商高的老板，少跟员工讲道理。

第二个论点是：情商高的老板明白，管人就是管情绪。

最后，我发现解释和案例都差不多，观点太相近，有重复表达的嫌疑，所以就把这两个论点合并为一个。

2.同质的案例

什么是同质的案例？

比如我写《我见过情商最低的行为，就是不停地讲道理》一文时，其中要写的一点是：高情商的父母少跟孩子讲道理。

按照加法写作的技巧，我可以举两个案例。

我可以举一个父母和成年子女的例子，再举一个父母和上小学的孩子的例子，这样没问题。如果我举两个都是父母和小学生的例子，就是案例同质化。如果两个都是小学生，一个是国内的，一个是国外的，就又没问题了。

总之，我们用多个案例论证同一个观点时，几个案例的维度一定要不同，这样更有说服力。

3.不同的说辞表达同样的意思

以前为了应付800字的作文，有人一度采用“短话长说”“一句话说两遍”的“技巧”。今天，为了让文章看上去“充实”，我们也经常故技重施，以不同的说辞表达同样的意思，啰啰唆唆好几段，看上去信息量很大，但读起来乏味空洞。

举一个社群成员的例子，他在分享的一篇文章的开头说：

在这个星球上，文章的点赞和评论能给我们最直观的反馈，帮助我们判断文章质量的好坏；每一个星友的点赞和评论都像是教练或导师给我们的及时反馈。

这段话的毛病就是重复啰唆，前一句是说文章的点赞和评论是反馈，后一句又说点赞和评论像是教练和导师的反馈。留一个说辞就够了，重复说并没有使信息量增加。

4.不言自明型重复

不言自明型重复指的是两句话有暗含关系，一句话的含义隐含在另一句话里，如果表达了其中一个分句，另一个分句就是理所当然的。比如下面几种情况。

我每次买东西的时候都喜欢砍价，用更低的价格买。

我希望明年月薪从5 000元涨到8 000元，每个月可以多赚3 000元。

你不要等我下班之后再过来找我，最好能在我下班前过来。

这些都是不言自明型重复，废话连篇，优化一下只说一次即可。

5.镜像重述

镜像重述指的是简单地用肯定和否定的形式表达同一个意思。

我们最好7点钟准时到咖啡厅，不要迟到。（准时到，不要迟到，镜像重述）

情商高的人懂得把优越感留给别人，不会光顾着自己“秀”优越感。（懂得，不会，镜像重述）

写完文章检查的时候，遇到镜像重述的内容，留下一种表达就可以，除非前后表达手法变了，增加了说服维度，否则就是啰唆。

一句话能说清的事，尽量不要用两句，一分钟能传递的信息，就不要分成两分钟，除非你有信息增量，否则别重复、别啰唆。浪费读者的时间，等于谋财害命。

从头到尾精简每一句话

关于减法写作，我在开头分享了一句对我启发很大的话，现在分享第二句。

好的写作秘诀，是把每一个句子都剥得很干净。有一千零一种减弱句子力度的累赘物，比如每一个无用的词、每一个可被简化的词、每一个已由动词表达其义的副词、每一个要让读者猜测施动者的被动结构。

我第一次读到这句话时，感觉被抽了两巴掌。后来，它变成我修改文章的一个准则。

我曾经给一位作者改稿子，发现大问题没有，小问题一堆，主要问题就是句子不干净，可以删减的字、词、句太多。一篇3 000字的文章，光是把累赘无用的字词删一删，也能删掉三五百字。但删完之后，你再读一遍，文章一下子就变得干净、利索、有节奏了，阅读体验也大幅提升了。具体怎么删累赘无用的字词呢？

1.不必要的代称

原句：周末和朋友粥粥吃饭，他跟我说，最近因为遭遇单位降薪调

岗，所以心情很差。

改后：周末和朋友粥粥吃饭，他说，最近因为遭遇单位降薪调岗，所以心情很差。

原句：原以为听了我的这番话，粥粥可以就此释怀。

改后：原以为听了这番话，粥粥可以就此释怀。

2.删掉不必要的因果词

原句：周末和朋友粥粥吃饭，她说，最近因为遭遇单位降薪调岗，所以心情很差。

改后：周末和朋友粥粥吃饭，她说，最近遭遇单位降薪调岗，心情很差。

原句：他们吃完饭后去打球了，我没有去，因为我头晕。

改后：他们吃完饭后去打球了，我头晕，没去。

原句：公司很多员工，忍受不了新领导的苛刻，以致相继离职。

改后：公司很多员工，忍受不了新领导的苛刻，相继离职。

3.多删一点“的”“是”“了”

原句：我和新来的大学生享受着同级别的待遇。

改后：我和新来的大学生享受着同级别待遇。

原句：可是没过几天/但是没过几天，粥粥还是向公司递交了辞职申请。

改后：可没过几天/但没过几天，粥粥还是向公司递交了辞职申请。

原句：但这种员工，即便是跳槽到了别家单位，问题依然不会少。

原句：但这种员工，即便跳槽到别家单位，问题依然不会少。

4.删掉累赘词

原句：前段时间因为采访的缘故，我认识了一个名叫粥粥的餐厅店长。

改后：前段时间因为采访，我认识了一个名叫粥粥的餐厅店长。

再改：前段时间采访，我认识了一个名叫粥粥的餐厅店长。

再改：前段时间采访，我认识了一个叫粥粥的餐厅店长。

再改：前段时间采访，我认识了个叫粥粥的餐厅店长。

再改：前段时间采访，我认识了个餐厅店长，叫粥粥。

这个技巧需要你的耐心、细心。对于文章，你要一句一句地去读，然后一点点修改。但只要你这样做了，你的文章立马会上一个档次。一

篇文章价值密度低，通常表现为内容与主题无关，表达重复啰嗦。因此，要提高文章的价值密度，要先减大再减小，先从整体入手，聚焦主题，删掉无关内容，优化重复表达，再从细微处入手，从头到尾精简每一句话。

第4节 如何让文章逻辑严谨，增强说服力

为什么我一直强调写作要有逻辑？有逻辑的意义是什么？逻辑严谨，就是顺理成章、条理清晰、符合规律，意义就是让人信服。

如何做到逻辑严谨？

结论先行

如何让自己的表达更有逻辑？如果你让我只给你一条建议，那就是结论先行。没有哪一条比这条更重要。什么是结论先行？就是先说结果，再说原因；先说目标，再说方法；先总体说，再展开说……这是我们在做任何表达时需要遵循的第一个原则，会让你的逻辑更清晰。比如下面这种情况。

上午9:30，小A要去中国移动见客户，下午4点小B要去上海出差，小C下午1～2点要用会议室。哦，对了，小A大概中午12点回来。老板，我把会议给大家安排在下午2～3点了。

按结论先行的方式修改是这样的。

老板，我把会议给大家安排在下午2～3点了。是这样的，上午9:30，小A要去中国移动见客户，大概中午12点才回来，下午4点小B又要去上海出差，然后中间1～2点小C还要用会议室，所以安排在下午2～3点是最合适的。

很多爆款文章也采用这样的表达逻辑。比如，《我喜欢这个功利的世界》一文的开头先说结果："同学会是这个世界上最恶心的发明。"前天晚上，一个大学学弟在朋友圈发了这句话；然后再讲过程，展开讲学弟遭遇了什么，为什么会发这样的朋友圈；继续说下一个结论：一年前，我会非常同意学弟的说法；再讲原因；接着，又说一个结论：然而，有一天我突然想通了；之后继续给你讲原因。整篇文章就在这样循环讲述。

其实所有事情的发生都是从因到果，从过程到目的，从方法到成绩。我们梳理事情时也是如此，但当我们表达出来的时候，就要全倒过来。所以，写文章时一定要记住一句话：用演绎推理来构思，用归纳推

理来呈现。

归纳分类

没有归类，就没有逻辑。

如果你妈妈让你去超市买东西，对你说：“你要买一斤土豆，牙刷再买两支，瓜子你看着来两袋。哦，对了，洗发水要买一桶，另外再买点芹菜。韭菜如果新鲜，也买一斤，别忘了买洗面奶和可乐，对了，还有薯片。”你听完后可能把80%的内容都忘了，为什么？因为没有逻辑。为什么没有逻辑？因为没有归类。

归纳过的逻辑表达应该是这样的。

你今天帮我买三类东西——蔬菜、零食和洗漱用品。蔬菜，你就土豆、芹菜、韭菜各买一斤，买的时候看看新鲜不新鲜；零食，你记得买瓜子、薯片、可乐；洗漱用品要两支牙刷、一桶洗发水、一个洗面奶。

对于很多人写的文章，为什么用户看了觉得特别混乱呢？这是因为作者提供了很多信息，但是没有归纳分类。

我写过一篇数百万传播量级的文章《刘强东：有这7种特质的人，我一定重用》。这篇文章赢就赢在我对信息的归纳分类处理能力上。刘强东在他的书、外部演讲、内部讲话、媒体采访中，多次讲述他的用人策略。但是你要问刘强东的用人标准是什么、有哪几条，大家都回答不上来。因为刘强东虽然一直在说这个问题，但从来没有归纳分类明明白白地讲过，这就是我的机会。

我大量阅读了关于他的内容，然后把他的用人标准归纳成七条，逻辑清楚，用户看的时候一目了然。这就是归纳分类的逻辑力量。

比如，你写一篇如何分析公众号后台数据的文章，文章的主题内容就应该先把所有数据归纳分类，再分开讲。比如，你分三大模块：用户增长数据、用户互动数据、阅读量数据。然后，你对每个模块再分开讲。千万不要一会儿讲打开率，一会儿讲取关率，一会儿讲点赞率。

如何判定自己的分类归纳是否做好了呢？有一条标准：相互独立，完全穷尽。

比如，你写一篇干货满满的文章，分析如何选择一家公司，写了下面四点。

第一，要看公司给你的薪资水平。

第二，要看你在公司的晋升前景。

第三，要看你是否匹配它的企业文化。

第四，要看你是否认同它的价值观。

你会发现，三和四就不是相互独立的，有重叠，所以这种分类归纳的结果并不恰当。

比如，学校开会，作为主持人，你说："下面有请本科生代表、研究生代表、留学生代表分别讲话。"这样也不好，因为留学生本来也分本科生和研究生。你可以先分大类，中国学生和留学生，然后再分本科生和研究生。

对于"相互独立"，必须要做到；对于"完全穷尽"，尽量做到就可以了，因为很多时候这一点并不是必须的。比如刘强东的7条用人标准，真的只有7条吗？不一定。必须要写全吗？也不一定。但是你写的这7条要做到相互独立，如果你发现其中一条可以包含在另一条里，那你就可以优化成6条。

调整顺序

我们先做一个小测试，请你尝试记住我接下来要说的16个数字：8341257613425768。

你可能根本记不住。

我再说16个数字，你看能否记住：1234567887654321。

这次你一定能记住。为什么同样是16个数字，第一种你记不住，第二种你能轻易记住？因为第二种按照特定的逻辑进行了排序。

很多时候，逻辑就是信息的排序。

李叫兽在讲表达逻辑时分享过一个特别形象的例子。

王子说服了父皇，迎娶了邻国的公主，他们生活美满。几个月前，王子跟女巫进行了旷世的决斗，最终杀死了女巫。在这之前，王子每天辛苦练习剑法，用剑的能力不断提升。因为之前这个女巫不允许王子和公主恋爱，这让王子想要除掉这个女巫。对了，这个故事发生在一个古老的王国。

我想很多用户听完都是一脸茫然，因为信息非常杂乱。

我们仅仅通过对信息重新排序，就能让这个故事简单、清晰、容易理解。

从前有一个古老的王国，该国的王子爱上了邻国公主。但是邪恶的女巫不允许王子和公主在一起。那怎么办？王子通过各种方法和公主走在了一起：提高自己的剑术，获得和女巫决斗的能力；同女巫决斗，杀死了女巫；说服了父皇，最终迎娶了邻国公主。

信息排序有没有方法？我总结出五种常用的方法。

1.按重要程度排序

从关键信息到次要信息，依次说明。比如，填报高考志愿，按重要程度先填城市，再填学校，最后填专业。

2.按因果关系排序

比如我随手给你写一段。

果：粥左罗毕业第4年，赚到了第一个100万。

因：他掌握了这个时代普通人逆袭性价比最高的技能——写作能力，并因此进行内容创业，创办了自己的公司。

因的因：从2015年进入新媒体行业做小编起，他从未停止练习写作，三年多写了300多万字。

这种顺序就是先抛出一个最终结果，之后一步一步地往前写原因，环环相扣，让人读起来停不下来。

3.按结构关系排序

比如，按内外关系，先写成功的内部原因，再写成功的外部原因。

比如，按上下关系，分析一家公司的经营管理，先分析创始人、高管层面，再分析中层管理层面，最后分析普通员工层面。

比如，按整体和局部的关系分析2019年的形势时，先分析世界形势，再分析国内形势，之后按行业分析。

比如，按并列关系，分析一家公司的架构，可以并列分析人力资源部、市场部、法务部、财务部、后勤部、公关部等。分析“为什么高情商的人不讲道理”，可以并列分析员工和老板之间、父母和子女之间、爱人之间、与情商低的人之间、朋友之间的关系等。

4.按时间顺序排序

时间顺序是一种使用最广泛且最容易理解的逻辑顺序。

比如，我写个人经历时经常使用时间顺序，这样脉络清晰。

2015年加入创业邦，2017年入职插坐学院，2018年辞职开始创业。这就是一种时间逻辑顺序。

或者是，毕业第一年……毕业第二年……毕业第三年……

5.按推进步骤排序

按照方法的实现步骤、事情的推进步骤依次表达即可。

比如，把大象装进冰箱只需要三步：第一步，打开冰箱门；第二步，把大象放进冰箱；第三步，关上冰箱门。这是按照行动步骤表达。

比如，第一部分写从小编到主编，第二部分写从主编到内容副总裁，第三部分写辞去内容副总裁职位进行内容创业。

删减信息

删减信息和逻辑严谨有什么关系？有个词叫“逻辑干扰”，而删减信息就是为了减少逻辑干扰。举一个生活中的案例：为什么在电影院看电影要把灯都关上？因为这样能让你的注意力全部集中到屏幕上。

写文章也是一样的道理。你想让用户把注意力聚焦在你阐述的主题上，就要把虽然好看但跟主题不相关的东西统统删掉。你想让用户把注意力聚焦在你表达的某个观点上，就要把所有跟这个观点无关的信息统统删掉。这是我写文章时最常用的方法。比如，我在写《俞敏洪：我整整自卑了10年，自卑比狂妄更糟糕》一文时，写了俞敏洪被歹徒绑架的故事，但写完后发现，故事跟主题没关系，不能让用户聚焦在自卑、自信这个主题上，所以即便那个故事很精彩，我最终还是把它删掉了。

对于这一点不需展开讲太多，我们可以多参考减法写作的第一个技巧，道理是一样的。只不过这里要提醒你，减少逻辑干扰也是让逻辑更严谨的绝佳方法。

写文章，必须注意逻辑，逻辑是一种力量，可以增加说服力，同时可以提高用户的阅读快感和阅读效率。如何让逻辑更严谨呢？结论先行是第一原则；没有归类就没有逻辑，要学会归纳分类，互相独立，尽力做到完全穷尽；逻辑就是信息的排序，最常用的排序方式有按重要程度、因果关系、结构关系、时间、推进步骤排序；最后是通过删减信息，减少逻辑干扰。

第5节 如何让文章论证精彩，充满愉悦感

高中时，大家都写作文，语文老师大概都说过一句话：摆事实，讲道理。这六个字太重要了，但估计很多人没有认真思考过。讲道理就是抛出论点，摆事实就是拿出案例来证明论点。

那些最精彩的新媒体文章为什么精彩？因为它们论点足够精彩，案例也足够精彩，二者缺一不可。你只罗列论点太枯燥，用户读不下去，而你只讲案例，用户觉得没有强烈的启发感。

论证精彩的目的是什么？让阅读充满愉悦感。

阅读愉悦感，听起来比较抽象，其实就是你看一篇文章时，如果有以下这些感觉，就说明这篇文章让你产生了阅读愉悦感。

写得太对了！

这个道理真精辟！

这个例子真是绝了！

其实，一篇文章能让我们产生阅读愉悦感，无外乎符合“对”“精”“绝”这三点。

“对”：读者对你的观点要认可。

“精”：支撑观点的论据要精辟。

“绝”：案例和故事要足够精彩。

做到这三点，文章就能做到论证精彩，读者在阅读时就容易充满愉悦感。下面我们展开来讲。

观点对口

论点包括文章的核心论点以及各个模块的分论点，可以说是文章的灵魂和骨架。论点比案例、遣词造句更重要，是你写文章时首先要想明白的，否则宁可不写这篇文章。

观点对口，指的是要对读者的口。我们的文章是写给读者看的，提出的观点代表你的态度，而你的态度决定了读者会如何看待你，如果不对口，读者就不可能产生愉悦感。

观点对口主要看两点：第一，是否足够引发共鸣；第二，是否足够

颠覆认知。

1.读者共鸣

你提出的观点要让读者觉得这是与他相关的，具体表现为：让读者产生共鸣，帮读者表达观点。举一个生活中的例子。

某天，你等红灯时，一个失明的人站在路口不知所措。你正准备去帮他，一位姑娘跑过去扶着他过了马路，你心里会有遇到“同类”的感觉，因为她做了你认为对的事情，这就是共鸣。

这时候，旁边有位大妈说“这小姑娘心真好呀”，你会认同这位大妈的观点，因为大妈帮你表达了内心的观点。所以这件事会让你感到“与我相关”，你在其中产生了共鸣，听到了自己的观点。什么是共鸣？你描述的东西和用户头脑中本来就存在的东西产生了连接和共振，这就是共鸣。

你描述住豪宅、开豪车的经历就很难激发大家的共鸣，因为80%的人可能没有那样的经历。你描述高中学习多么辛苦，毕业后找到喜欢的工作多么困难，甚至加薪之路是多么曲折，可能大部分用户都有共鸣，因为大家都经历过，脑子里有相似的回忆。

所以，当你写完一个论点时，你怎么确定是否可行呢？你可以反问自己：这个是大多数用户都经历过、有认同感的吗？如果是，这个论点就会让人产生共鸣。如果不是，发现那只是少部分人经历过、有认同感的，那么这就是“自嗨”，不是共鸣。

因此，你可以把共鸣理解为“绝大多数人都会有的共同感受”。比如下面这些。

谈钱，才是对员工最好的尊重。

最可怕的是，那些富二代比你还努力。

认知层次不同的人，是很难沟通的。

你喂员工吃草，却指望他们有狼性？

2.提供新知

什么是提供新知？分两个方面。第一，你提供了读者没想到的，人往往是“喜新厌旧”的，陈旧的东西会让人乏味，而新鲜的东西可以给人刺激，所以对读者来说，旧知不如新知，后者更能给人带来满足感和愉悦感。比如下面这些。

成大事者，都有个被忽略的特质：有仇必报。

真正决定你赚钱层次的，是你的人生商业模式。

做事靠谱，就是最好的社交能力。

真正毁掉你的不是黑天鹅，而是灰犀牛。

第二，你已有的认知被颠覆了，即你在多年生活、工作、学习过程中形成的自以为对的经验和认知被挑战了。当然，很多时候这些观点并不是真的颠覆了认知，而是表达角度的创新。比如以下几句。

职场潜规则，做得越多，死得越快。

你的勤奋，才是你失败的真正原因。

痛苦，是你的天分。

情商高的人，难成大事。

论据有力

论据就是用来证明观点的事实或道理，是观点的延伸，是用来支撑观点的理由。

论据和观点的关系，就是证明与被证明的关系。论点除了要对读者的胃口，也必须有力，才能更好地说服读者，让他觉得这是“对的”。也只有读者感到“对了”，他才会有阅读愉悦感。

一个有力的论证通常具备以下五点中的一点或多点。

1.真实

真实是指真实存在的事实，真实自有万钧之力。比如下面的情况。

机遇就像天平，谁多做一点，就偏向谁。

精力好的人，工作效率和生活质量更高。

2.充分

完整充分的论据更容易被理解。

升级认知的目的，是行动，再好的方法都不能替代行动。

你想从众多精英中脱颖而出，得凡事深想一层，多做一步。

多做一点，省去别人的麻烦，顺势成就的，其实是你自己。

3.典型

如果你提出的论据是众所周知的、广受认可的，会更有说服力。

作家，不能有了灵感才写作。

没有大量输入，不可能做到大量输出。

4.新鲜

新鲜可以是新角度、新故事等，让人感到有新意。

放心，时代抛弃你之前，会打个招呼。

争论得站在同一平台上，回避那些无理取闹的人。

生理时钟因人而异，也许你正好属于“夜型人”。

5.犀利

犀利就是要一针见血，要足够震撼人心。

永远都要建立做事的优先级，除了最重要的事，其他都不重要。

你的拼命努力，只是别人的工作标配。

我真的瞧不起你，因为你不思考。

在中国，有2 000万大学生在假装上课。

案例精彩

论点、论据精彩其实不是最难的，很多都是套路，你熟悉这些套路之后反倒会觉得它们更简单。最难的其实是使案例精彩。如何才算案例精彩？

第一，它必须是一个大众都理解，甚至都听过、见过的熟悉场景。能理解是前提，否则再精彩也跟读者无关。

一部美国大片，你看得热血沸腾，觉得十分精彩，但你的老爸老妈可能就只会觉得又吵又闹。因为你能理解那些热血的英雄主义和炫酷特效，但你的老爸老妈可能不理解，所以他们觉得一点也不精彩。

第二，它要和主体、论点直接相关、完美搭配，这样读者才会感觉完全被说服，很有愉悦感。

有一个日本人叫山口疆，是三菱公司的员工，在外地分公司出差，最后一天上班途中他发现自己忘带工牌，回去取时，路上又出了点问题，结果迟到了。可恰恰因为迟到，他捡回来一条命，因为当时这位员工上班的城市叫“广岛”，原子弹把整个城市销毁了。

一路踩着尸体，山口疆只有一个念头：回家！可是他家住在哪儿呢？长崎。等他赶回长崎休整完，回三菱上班时，上司很生气，认为山口疆撒谎。“怎么可能只一颗炸弹就毁掉了一座城市呢？”话音刚落，一道白光，长崎也没了。山口疆又捡了一条命，而且他因为是广岛和长崎两次原子弹爆炸事件的奇迹幸存者，成了名人，一直活到2010年。

这个案例就是证明“坏运气是好运气开始”的绝佳案例，很多用户看了都被说服了，尤其是正在经历坏运气的用户，看完会觉得受到安慰，

说不定就会转发朋友圈，也去表达你要论证的这个观点。

如何有意识地增强自己的案例写作能力？靠日常生活中的刻意练习。

第一，你要知道自己想要什么样的案例。比如我的写作范围基本就是“个人成长”，所以我要的案例都是与这方面相关的，明确这一点后，我平时就会注意积累。

第二，你每次遇到一个精彩的案例，要去琢磨它可以用在哪些地方。

这就是刻意练习，平时多练，一方面你脑子里会积累大量的案例，另一方面你在案例运用方面也会更加自如。

比如，我写过一个观点：穷是一种病，且很难治愈，这种病叫“管窥”。论据是：穷人的困境，一个很难绕出来的死循环。

这个案例就是我从身边人的经历中积累的：2017年，朋友的公司出了一个员工关怀政策，即正在租住隔断房的员工，可以申请一次性3 500元的租房补贴。

只要你在表上填了名字，3 500元就会被打到卡上，公司不会去一一核实。

朋友的两个同事，合租一个两室一厅，都不是隔断间，一个在那个表上填了名字，另一个没填。

那个虚报名字的员工，家庭条件不好，住在两室一厅的次卧。那3 500元是他无法抗拒的，因为可抵得上他爸妈一个月辛苦打工的收入。这就是穷人的困境，有时他无法抗拒一些选择，有时他是根本没有选择。

这就是一个大家都理解的、场景熟悉的、跟主题完美搭配的案例。

以上就是本节的全部内容，总结一下：文章论证精彩，读者在阅读时很容易产生愉悦感。如何使论证精彩？尽量给出读者认可的观点，让读者产生共鸣；帮读者表达观点，给读者提供新知；论据要有力，要做到真实、充分、典型、新鲜、犀利；案例要精彩，与主题相关，和论据契合，且易于被人理解。

第6节 如何修改文章，提升成稿效果

为什么要修改文章？好文章是改出来的。

因为一切文章的初稿都是狗屎，这句话是作家海明威的金句之一，虽然有点极端，但很有道理。初稿注定是一个不完美的产物，哪怕是海明威这样的大作家，也会觉得自己的初稿像狗屎。

鲁迅先生说："写完后至少看两遍，竭力将可有可无的字、句、段删去，毫不可惜。"

托尔斯泰说："不要讨厌修改，而要把同一篇东西改写十遍、二十遍。"

茅盾说："练习写作的秘诀是不怕修改。"

如何修改文章，提升成稿效果？我总结了五个步骤。

通读全文，打磨框架

做任何事，要先搞定关键节点。修改文章，要从整体到局部，再从局部到细节，也就是先修改重要、核心的东西。因此，修改文章，就是在明确核心立意的基础上，从框架着手。框架如果出现了问题，后续的修改都是治标不治本的。

你可以先通读一遍全文，看有没有大问题，确保文章没有跑题，然后检查文章的开头和结尾，打磨小标题。

1.开头的修改原则

审视开头是否能引向文章的核心立意，有没有吸引力，是不是大部分读者感兴趣的。这时，你要把自己放在读者的位置上，用批判的眼光去看你的文章。如果开头连自己都吸引不了，那多半也吸引不了读者。

同时，你要记住开头的一大作用是"让读者继续往下看文章"。所以，有一个好办法就是把开头发给朋友或其他小伙伴看，看他们的反应，问问他们看完开头是否愿意继续往下读，然后再根据反馈去修改打磨。

2.结尾的修改原则

看结尾有没有扣题，能不能制造共鸣、引发话题等，以及最核心的

——能不能刺激读者主动分享文章。

3.小标题的三个修改原则

第一点，看小标题和核心主题的关联性，看每个小标题是否服务于主题，这是检验小标题是否合格的最基本标准。

第二点，判断小标题是否简洁有力，是否足够吸引眼球。你可以把小标题单独拿出来，这样可以更直观地感受每个小标题给读者的感觉。

第三点，调整小标题之间的逻辑顺序，看是否存在逻辑混乱、不流畅之处。你可以把所有小标题从上至下读一遍，这样就会有一个更直观的感受。

修改文章，也改思想

现代著名作家、教育家叶圣陶谈到写作时说："写文章就是说话，也就是想心思。思想、语言、文字，三样其实都是一样。想得认真，是一层，运用相当的语言文字，把那想得认真的心思表达出来，又是一层。"因此，修改文章不是什么雕虫小技，其实就是修改思想。

我很认同叶圣陶的观点，因为你写下来的文章最终体现的是你的思想，所以你在修改文章的同时，其实也是在修改思想。

当你明确整篇文章的核心立意、思想、价值观之后，在修改过程中，要把那些偏离的、不妥的案例和表达纠正过来。

《为什么星巴克的员工都不太热情？背后这4点值得深思》一文的第二部分要论证的是，人的主观感受来自对比，并提出了"陪衬机制"的概念。但它在论证这一观点时，用了这样一段话。

比如，你给领导写报告，如果时间充足，第一稿可以糙一点，因为无论怎样，领导看完都会提出意见让你改，所以第二稿要憋足劲，搞得完美一些，对比之下，比第一稿好那么多，通过率自然也高。再比如，如果你是女孩，找闺蜜逛街，就不能找和你颜值差不多的，要找比你差一点的，道理你自然懂。

这个案例就有价值观不正的嫌疑，容易招来非议。

你的表达要能正确传达出你想表达的，有时候你以为自己写明白了，其实没有；即使写明白了，读者也不一定能看明白。你的案例要契合主题，不能自相矛盾。也就是说，一篇文章要在底层逻辑上立得住，在价值观上经得起评判。

如何检验？你可以自己挑战自己的文章，看是不是能轻易反驳文中的表达和案例，也可以借助朋友甚至是“外人”的评判。

逐字逐句，删词改句

主体上的修改完成后，接下来就是对细节的修改。打磨细节的第一步是：逐字逐句，删词改句。“删”就是把没用的删掉，“改”就是把有用的改得更好。

先说删。一提到删，大家可能就会心生抵触。这很正常，毕竟把辛辛苦苦写出来的内容弃之不用，任凭谁都会有点不舍，我以前也是这样，直到我看到老舍先生的一段话。

我们应当先把不必要的话、不必要的字，狠狠地删去，像农人锄草那样。不要心疼一句好句子，或一个漂亮字，假若那一句、那一字在全段全句中并不起什么好的作用。文章正像一个活东西，全体都匀称调谐就美，孤零仃的只有一处美，可是跟全体不调谐，就不美。

初次看到这段话，只觉得一记响亮的耳光打在脸上，我明白了，文章好看是整体的好看，而不是局部字、词、句的好看。

所以那些看起来很不错却没什么用的字、词、句，只能算是漂亮的废话，你必须把它们删掉，就像农人锄草一样，你不能因为园地上长了一株好看的草，就不在那儿播种了。比如“着”“得”“了”“是”“那”“就”这样的虚词，以及一些没有意义的副词、无用的形容词，总之，一切累赘的字、词、句都是杂草，要毫不犹豫地锄掉。

再说改。没用的“杂草”要锄掉，但还有一些长势不那么好的“庄稼”，我们可以对它们进行调治。“庄稼”就是文章需要的字、词、句表达：一个词或许能用，但是不是有更好的词？一个句子可能通顺，但是不是有更好的表达？一个表达在语言逻辑上没问题，但在现实意义上是不是可以更好一点？

作家老舍举过这样一个例子。

原句：小猫在屋中撒了一泡尿，这使我异常愤怒。

改后：小猫在屋中撒了一泡尿，这让我有点生气。

一个爱干净的人可能因小猫的这一举动生气，但“异常愤怒”就不太近情理。

这是我们打磨细节的第一步：删、改。删无用的，改能用的。你要

记住，一篇好的文章不是一句话好，也不是一段话好，而是细节、整体上都很好。

从头到尾，打磨情绪

情绪还能打磨？当然能。文字可以传递情绪力量，具有感染人心的作用。具体技巧就是换位思考。你想象自己是读者，读到这篇文章时会产生什么样的情绪，会代入什么样的场景，然后以终为始，倒推文字怎样表达才能更打动人心。

举个例子。

原句：还记得在几年前，我在一次工作上遇到了难题，于是便发微信给一个前辈同事向他请教。一直攥着手机傻傻等了半天，也没等来他的回复。可是我意外地发现，在这期间，这位前辈同事更新了朋友圈。

改后：几年前的一天，我工作上遇到了难题，发微信向公司一个我特别敬佩的前辈请教。我满怀期待，攥着手机等了半天，也没等来回复，心想他肯定在忙。结果刷朋友圈时，我越刷越委屈甚至气愤，这期间他竟然更新了5条朋友圈。

文字逻辑通顺、意思表达清楚之后，你要站在读者的角度，代入文章的场景，把句子改得情绪更加饱满，这样读者在读的时候更容易产生共鸣。

朗读全篇，改至耳顺

你可能会问，改文章就改文章，怎么还要读？

其实，人类说话能力的进化是远大于阅读能力的。从整个历史长河中看，语言产生已经有上百万年，人类早已进化出强大的语言能力，但阅读不然，文字出现至今也不过5 000年。婴儿出生后，几岁就能流利地说话，但阅读能力的形成要花更长的时间。所以，我们一定要让语言更适合用嘴巴读，而非更适合用眼睛读，这就是我说的，要改至耳顺。

如果你的文章读起来是通顺的，那读者阅读起来就会更容易。作家赵树理提过一条写作标准：“让读者听起来顺耳，念起来上口。”这讲的是同一个道理。

通过朗读，无声的文字变成了有声的语言，朗读中嘴里一边念，耳

朵一边听，就能发现文章中的毛病。有些词语听起来不顺耳，有些句子读起来不顺口，有些地方表达不清楚，有些地方结构比较混乱等，这些问题都能够在朗读中发现，在朗读中改正。

用朗读修改文章一般有三种办法。

第一，读给自己听，自己修改。美国作家海明威在近40年的创作生涯中，每天都把写好的文稿从头读一遍。

第二，读给别人听，按别人听后的反应来修改。唐代诗人白居易为了把文章改得通俗易懂，常常把写好的诗文读给老婆婆听，一直要修改到让她听懂为止。

第三，请别人读给自己听。作家老舍常常把后两种方法结合起来。他凡是写好一篇作品，就读给夫人听，请夫人提出修改意见，修改之后，又请夫人念给自己听，再次进行修改。

就像老舍说的：“我写作中有一个窍门，一个东西写完了，一定要再念再念再念，念给别人听，看念得顺不顺？准确不？别扭不？逻辑性强不？一个好句子，应该是读出来，嘴舒服，耳舒服，心舒服。”

通过朗读修改文章，虽然“笨”了点，但非常有效，你可以试试，相信会有新的收获。

修改是每个写作者都必须面对的步骤，不要抗拒修改，不要怕麻烦，修改本身就是写作能力精进的过程。

第7节 如何设计排版，提高文章读完率

著名主持人杨澜说过一句广为流传的话：没有人有义务透过你糟糕的外表去发现你内在的美。一篇文章也是如此，没有读者有义务透过你糟糕的排版去发现文章内在的价值。

长得好看的人总会被人多看一眼；在装修精美的餐厅吃饭，心情也会更加舒畅。同理，对一篇文章来说，排版就是文章的门面，也是读者的阅读环境，优秀的排版自然能让读者更愿意读你的文章，使读者获得更好的阅读体验，提高文章的读完率。

排版设计的三原则

1.简约美观原则

排版好不好，从根本上讲是审美问题。不要为了排版而排版，不要太花哨、不要太复杂。排版本来是为了提升阅读体验，但很多复杂的、花里胡哨的排版反而降低了阅读体验。费力不讨好的事情不要做。

2.结构清晰原则

如果一篇文章只有三句话，那基本上不用排版。排版是要把一篇几千字的复杂文章简单化、模块化、结构化，让文章的呈现更有逻辑、更清晰，让用户更容易接受、能够更高效地阅读。对于这一点，一定要明确。

3.重点突出原则

呈现内容时一定要具备优先级思维，因为我们无法做到让读者从头读到尾，要突出和表现文章中更重要、更希望用户注意到的内容。对于小标题、开头、结尾、重点词句、重点图片、重点视频等，我们都要想办法让它们更突出。

以上就是内容排版要始终遵循的三个基本设计原则，然后我们开始分享排版的七大技巧。

排版的七大技巧

1.字体、字号规范

关于字体、字号，最重要的一点是：要尽量符合读者一贯的阅读习惯。“不要试图改变用户习惯”，这是产品开发界的一条金科玉律。其实，这句话对我们每个人都适用。一件事、一个人、一个场景让你不习惯，你就会有不舒服的感觉，文章排版也是如此。

比如，大部分人都会在微信上关注很多公众号，大部分公众号都使用后台默认字号（16磅左右的字号），结果你使用的是另外的字号（12磅或者18磅），这样，读者每次点进你的文章就会体验不好，需要特别去适应你。

对于大部分写作平台，建议直接用默认字体、字号，或者在此基础上微调。

2.文章配色规范

服装搭配方面有一个三色原则，指的是全身上下的衣着应当保持在三种颜色之内，否则就容易混乱。

文章的整体配色也应该遵循三色原则，即一篇文章中的配色最好不要超过三种，常见的配色方式是：正文用黑色，注释性的文字用灰色，再加一个固定的亮色，这样不仅看起来舒服，也有利于文章的整体风格统一。

3.内容模块化

地铁每到一站会给你报站，不然你就会因为不知道到了哪一站而感到焦虑，我们在文章中也要给读者设置这样的“站点”，即将内容模块化呈现。

模块化就是把一篇文章分成几个部分，为每个部分提炼一个小标题，它的作用就像是地铁报站，让读者知道自己看到了哪里，接下来要看的内容是什么。

模块化处理既能帮助读者更好地获取信息、理解文章，也能减轻读者的阅读压力，防止读者的注意力和耐心被过快地消耗。

4.段落标准化

我的社群里有很多人写文章都不注重分段，一段恨不得有1 000字，这是想憋死读者吗？

不分段或者分段不合理是新手最容易犯的排版错误。现在我们写文章都是在手机的各种App上，所以我们按手机屏幕大小总结出一个大概标准：不超过5行字为一段会有比较好的阅读体验，三四行一段是比较

舒服的，一段文字最好不要超过8行。一般手机屏幕显示的行数大概是20行，加上留白的空间，一般控制在一屏显示3～4个段落比较合适。

5.重点要突出

想象一下这个场景，课堂上，同学们正在听讲，突然老师敲了敲黑板，大声说道：“下面开始划重点。”这时候，大家都会拿起笔准备做笔记。

读者看我们的文章就是听我们表达的过程。突出重点，一方面可以吸引读者的注意力，另一方面可以提高读者获取内容价值的效率。

突出重点，有几种常见的方式。

（1）需要重点突出的可以用特殊的排版格式单独列出，比如加底色、边框。

（2）标黑标粗，字号加大。

（3）标注特殊颜色，一般用品牌色。

（4）用引导语引出需要重点展示的内容，告诉读者“重点来了”。

6.适当的配图

大家都听过一句话：“没图说个啥。”话糙理不糙，配图可以辅助文字表达，能够传达更多的信息。如果是新闻事件类的文章，更不能没有配图，没图就意味着“没真相”，说服力也会大打折扣。

在时间碎片化的时代，很多人没有耐心读太长的文字，所以适当配图可以缓解读者的阅读压力，让读者得到暂时休息，更容易读下去。

7.留白的艺术

合理的留白不仅可以让内容更具呼吸感，减轻用户的阅读压力，让用户阅读时更加舒服、流畅，还能让内容在呈现上张弛有度、更具美感。

哪些地方要特别注意留白？

·段与段之间一定要空一行。

·段首不要留白，即不空格。

·小标题上下要留白，而且要注意，小标题下面的留白要小于小标题上面的留白，这样做是考虑到整体性原则，小标题跟下面的内容是一个整体。

·文字注释和被注释的对象之间不要留白，这也是考虑到整体性原则。比如，图片、视频、表格和文字注释之间不要留白。

·数字、英文单词、字母前后要空格留白。

再好的文章也需要好好排版，排版是针对内容做呈现设计，是在做阅读服务，而更好的服务意味着更好的阅读体验，最终实现更高的读完率。

第8节 如何克服拖延症，提高成稿速度

对很多人来说，写作最大的阻碍不是技巧，而是一种病，一种时髦的病——拖延症。

想写一篇文章，打开电脑两个小时了却连题目都没写好；好不容易写下标题又停下了，因为想不出第一句怎么写；写到一半，就想着休息一下……我也得过这种病，非常可怕，它会摧毁你的写作能力。

我是个重度拖延症患者，但在写作这件事上，我有一套方法，让我过去三年写了超过300万字，如今写作速度越来越快，一天一万字是常有的事。

怎么做？共有五个技巧。

明确截止时间，设定写作周期

第一，明确截止时间，因为截止时间就是“第一生产力”。一件事如果没有最后期限，没有非做不可的理由，就很容易造成拖延症。比如“我改天写篇文章”，这个“改天”可能就是很多天。但如果你的老板说“下班之前把这篇文章交给我”，那就不一样了，因为有了“下班之前”这个截止时间，你必须去做，而且有了紧迫感，要么加班，要么挨批。

从今天开始，你准备写任何一篇文章时，请给自己明确的截止时间，不要说“这周写完”，要说“这周五写完”，要说这“周五22:22之前写完”。这是对抗拖延症最简单、有效的方法。

第二，设定写作周期。这是为了进一步提高你的效率。想想看，你周一定了一个写作目标，要在周五22:22之前写完一篇文章，可以想象的是，80%的人会从周一磨磨叽叽、拖拖拉拉，一直到周五的22:22才能写完。

这叫什么？这叫终点不拖延，过程很拖延，一篇文章你磨叽了5个工作日。因此，当你设定了截止时间后，你要预估你的能力，设想你以最高的效率多久可以完成，然后从截止时间往前推，推出你的开始时间。从开始时间到截止时间就是你的写作周期，在这个周期内，你的效率处于爆发状态。

分解写作目标，降低行动门槛

写作拖延症，很大程度上是畏难心理在作怪，但越不去做，就越觉得难，最终陷入死循环。其实，我们可以把目标任务拆分成很多容易完成的步骤，这样自己就不会感觉太吃力，而每完成一步，都会让你多一点自信，给你积攒完成下一步的力量。比如，我要写一篇文章，一般会分定主题、想标题、选封面图、列小标题、找素材、写开头、写初稿、打磨修改八个步骤。

写文章时，我定好主题，会赶紧再想一个标题，定一张封面图，做完这几步，文章的方向和我的写作积极性就都出来了。然后我就继续推进，列小标题，为了推进得更快，我不会完全顺着逻辑走，而是想到什么就写下什么，然后再梳理。后面写初稿的时候也是如此，不一定完全按照从头到尾的方式写，哪里容易搞定我就先去搞定。这就是分解目标，因为降低了行动门槛，你的行动会更快。

比如，我写过一篇长文《致知识付费韭菜们：罗振宇们靠不住，薛兆丰们靠不住》，它其实最初并不是长文。当时，我看到李安的一段话，他说他是不可知论者，世上没什么定论，任何可以讲出来的道理都是一种偏见。

这句话引起了我对方法论的思考，我想就这个问题写一篇文章，但当时我还没想好怎么写，所以就先在社群里写了一条短分享《任何方法论都是靠不住的，包括粥左罗的，也包括罗振宇的》。

写完这条分享后，我就有了大概的主题和方向，后面继续思考，并围绕这一主题去搜索、整理素材，最终我想清楚后，把它拓展成了一篇长文。

快速完成初稿，即时消化创意

很多朋友写文章都有完美主义倾向，非得仔细琢磨，想清楚了再写，生怕写得不好，结果写着写着就把耐心消耗没了，然后就不想写了，拖延症也就开始了，这样就太得不偿失了。

我们在前面说过，想在写文章之前就想清楚怎么写，就能写得好，这不可能。我写了300多万字，还是想不清楚，一篇文章还要打磨半

天，所以不要抱有完美主义倾向，你要记住：写完之前，完成最重要；写完后，完美最重要。

只要是依主题和框架来，你想到什么都可以写出来，绝对不要回头去反复纠结创意和初稿。初稿注定是一个不完美的东西。拥有这样的心态，你就能快速搞定初稿，搞定初稿后，你的压力就小多了。

最后，快速完成初稿时，要学会抓大放小，不要在意细节。写完了再改嘛，写作本身就是修改的过程，先求完成，再求完美。

减少外部干扰，减少外部诱惑

1.减少外部干扰

写作需要集中精力，但在智能手机时代，干扰太多。你好不容易静下心来写篇文章，结果手机一直叮当作响，你一会儿回个微信消息，一会儿看看推送通知，这样，本来就不够用的精力还被分散了，效率之低可想而知。

写作时，尽量不看微信，不回微信，不刷朋友圈，不想其他事情，戴上降噪耳机，全身心进入忘我的状态，这时候效率会特别高，你可以试试。

2.减少外部诱惑

什么是外部诱惑？我租办公室前，经常在家里写文章，结果是没几分钟就想躺躺，写不了几段就去冰箱里翻点吃的，结果半天过去了没写几百字。

首先，尽量不要在家里写作，更不要在床上写作，而要去办公室、咖啡厅、书店写作；其次，不要在桌子上放一堆零食，你没那么强的自制力。

人不能与环境为敌，所以写作时要尽量减少环境的干扰。比如把手机拿开，让自己尽量处于安静、不被打扰的环境，这些都有助于提升写作效率。

除了减少环境的干扰，你还可以刻意培养自己的专注力，以五分钟为限，逐步培养自己的专注力。有一次五分钟的专注，会让你更有信心进行下一个专注的五分钟。

借助外部监督，倒逼自己行动

我的社群里有几个成员，每次分享都会在开头告诉大家：这是我写作的第几天、第几篇。长期下来，他们把自己的行为置于众目睽睽之下，这些外部的关注也会给他们带来压力，使他们不敢拖延，逼迫自己履行承诺。

这样做其实挺有用的，我自己也是如此。在社群创立的第一天，我就公开承诺，我每天都会为了星期天的更新准备干货，一年要写1 000篇以上。为了完成立下的这个目标，我每天都不敢拖延。

人是社会化的动物，极其在意外部评价。所以，你可以把你写作的事情公之于众，一旦你向外界做出承诺，你执行的力度就会大很多，因为人都不喜欢自己打自己的脸，被人嫌弃说大话。

最后，你还要清楚，你是真的有拖延症，还是只是把拖延症当成了万能借口？不要自己骗自己。

你要记住，给自己一个最后期限，让自己有紧迫感，这是克服拖延症的第一步；你可以分解任务目标，降低行动门槛；不要有完美主义倾向，先快速搞定初稿；写作时要尽量让自己处于安静的、不被打扰的环境；你还可以尝试公开承诺，立下目标，借助外在监督，倒逼自己行动。

第八章 基本功力：如何持续刻意练习

第1节 如何写出吸引人的故事

在这一节中我们将讲述如何写出吸引人的故事。

为什么要学习写故事呢？因为人们天生爱听故事。比如，哄小孩子入睡，最好的办法就是讲一个有趣的睡前故事；公众演讲，要想产生较好的效果，就要穿插一个引人入胜的故事；看电影，已成为当下最普遍的文化消费，每一部电影都是一个不平凡的故事。

一篇文章是否精彩，很大程度上是由文章中故事的精彩程度决定的。如何写出吸引人的故事？

写故事的三种经典框架

1.冲突、行动、结局

美国作家杰里·克里弗说过，形式最纯粹的故事仅仅包括三个要素：冲突、行动、结局。

比如，一个人遇到了麻烦，这是冲突；他必须去解决麻烦，这是行动；最后他成功了或者失败了，这是结局。

例如，罗密欧爱上了朱丽叶，可是两个人的家庭有世仇，这是冲突；他们偷偷结了婚，准备私奔，这是行动；过程中两个人都以为对方已经死去，所以两人分别自杀了，这是结局。所有我们可以称之为故事的东西，都是由这三个基本要素构成的。

2.起、承、转、合

我国传统文学认为，讲好一个故事需要“起”“承”“转”“合”四个步骤。

起是原因，用来引出故事；承是延伸，卷入更多人物，把故事铺开；转是让剧情起伏，不断制造麻烦；合是结局，失败或成功，都要有一个结果。

例如，孙悟空大闹天宫被压五指山，唐三藏为普世济人去西天取经，这是起，用来引出故事；孙悟空、猪八戒、沙僧被唐三藏收为徒弟的过程，这是承，用来把故事铺开；取经路上的九九八十一难，这是转，用不断制造麻烦的方法来制造看点；最后师徒四人成功到达西天取得真经，受封成佛，这是合，也就是结局。

3.目标、阻碍、行动、结果、意外、转折、结局

小说家许荣哲也提出过一个经典的故事框架，包括目标、阻碍、行动、结果、意外、转折、结局。

许荣哲认为，任何人只要回答7个问题，就能在3分钟内构思一个故事，7个问题分别是这些。

（1）主人公的目标是什么？

（2）实现目标的阻碍是什么？

（3）为了实现目标，他会如何努力？

（4）结果如何？

（5）发生了什么意外？

（6）意外发生后，情节如何转折？

（7）最后的结局是什么？

把这7个问题的答案串起来，就形成了一个故事，你也可以用这7个问题去逆向拆解故事，倒着学习。

以上提到的三种故事框架，简单综合一下就是：围绕主人公陷入困境时遇到的麻烦，讲述他为了摆脱困境、解决麻烦而行动的过程，最后给出一个结局。

写故事的四个要点

1.要有一个主题

一个故事一定要有一个主题，否则就只能算是一堆材料的堆积，读者不知道你要表达的是什么，就很难留下印象。怎么检验一个故事的主题是否明确？故事能被非常好地提炼成一句话或一个词，就说明主题是明确且有力的。

我举两篇我写的人物故事文章，一个是正例，一个是反例。

正例：《海底捞上市，身价600亿的张勇用人潜规则：谈钱，才是对员工最好的尊重》这篇文章的题目，就在强调一个观点：“谈钱，才是

对员工最好的尊重”。我用了大量张勇和员工之间的故事，来写张勇是怎样对员工的，员工是如何看待张勇的，整篇文章看起来主题明确，论证精彩，所以读者对张勇和员工的故事非常认可，产生了共鸣，使得这篇文章的阅读量超过50万。

反例：对于《回顾10.38亿赎金的香港第一绑架案，李嘉诚如何解锁世纪悍匪张子强》这篇文章，我写了整整10个小时。这篇文章情节精彩，细节到位，但最大的问题就是没有一个明确的主题。所以读者读完后只觉得故事精彩，却不清楚这个故事要表达的是什么。

一篇文章也好，一个故事也罢，最好有一个明确的主题，否则你没有一个点来引导读者，让他产生认同或反对的观点，这篇文章读者读完的感觉就可能会是“还不错，但我不知道你想说什么”。

2.要不断制造麻烦

不断制造麻烦是为了增加看点，让故事变得吸引人。平淡无味的故事，自然也无法在读者心里掀起波澜。故事的推进就是一个解决麻烦的过程，故事最有看点的部分就是主人公面对麻烦、解决麻烦的部分。

那些冒险电影、灾难大片之所以能让人注意力高度集中，看得酣畅淋漓，是因为故事情节的设定就是一个接一个的麻烦，这些麻烦一个个被解决的过程非常吸引人，让人心潮澎湃。

比如有篇文章《真正决定一个人潜力的，是他在人生最黑暗时期的选择》，是讲述王兴、王石、俞敏洪、罗永浩等创业者的故事，用的故事手法就是讲述他们遇到的一个个麻烦并解决麻烦的过程。这样的文章读起来很有推进感，也很吸引人，读者在读的时候，会不停地想知道，他失败了吗？后来怎么样了？然后会跟着这个节奏往下读。

3.人物要有个性

有时候你看完一个故事，感觉在故事主人公身上看到了自己的影子，就会产生共鸣。人物作为故事中的重要元素，可以说承载了一个故事的灵魂。人们对一个故事的话题也常常是围绕故事中人物的表现展开的。

所以，写故事不能只写事不写人，写人不能让人物没有个性。若一个故事中的人物没有个性，读者就很难被感染。

在写故事之前，你要问清楚自己：这个故事的主人公有哪些特点？他的性格是什么样的？我希望读者看完后对他有什么评价？

带着这些问题，你在写故事的时候，要有针对性地设置一些情节去

塑造人物的这些个性。

例如，《董明珠：我不在乎你喜不喜欢我，我只要赢》一文，为了表现董明珠“有原则”的个性，我刻意强化了董明珠“为保护原则断送上亿大单”的故事。

有一年，一个年销售1.5亿元的大经销商，以为自己大得上了天，跑来格力找董明珠要特殊待遇，语气十分傲慢，一副“你得靠我给你卖货”的嘴脸。

董明珠这种讲原则的人，最恨这种想搞特权的下三滥，不光没答应，还直接将那人从格力经销网中除名了。当时董明珠刚升任销售经理，位子还没坐稳，就给自己断送了1.5　亿元的大单。董明珠的回应很简单：只要违反原则，不管是谁都必须滚蛋。

4.故事要有细节

前一章我们说过，不该省略的信息不要省略，已有的信息要详细，这是为了给读者提供足够多的信息，让读者更容易理解并认同。

对一个故事来说，也是如此。细节往往是最能触动人心的，你只做大而空的描述，读者读起来会感到枯燥无味。

举我的一个反例、一个正例如下。

反例是一段没有细节的文字。

我刚毕业时找工作特别困难，投出去的简历基本都石沉大海，每次好不容易有个面试机会，基本都会出点小状况，最终被拒之门外。一个月下来，我一个offer都没有拿到，看到同学们都顺利进入自己想去的大公司，更加着急，心力交瘁，夜夜失眠。

这段话描述性的文字太多，读者读起来感受不到那种难找工作的焦躁感。如果加一些细节性的东西，文字的感染力就会强很多。比如，找工作困难体现在哪些方面？面试的时候出了什么问题？失眠的时候想了些什么？

正例是一段细节到位的文字。

进入公司很长一段时间，我是个走路带风的人，从不跟同事一起吃饭，也从不正点吃饭。一般下午2点，过了用餐高峰期我才去吃，跑步下楼、大口吃饭、快速搞定、再跑回公司，20分钟。为了不在纠结吃什么上浪费时间，我连续吃过一个多月的淮南牛肉汤。

在这段文字中，如果去掉最后那句“连续吃过一个多月的淮南牛肉汤”这个细节，文字的感染力就会弱很多，正是因为有这个细节，所以读

者更能体会到这种拼命工作的感受。

跟电影学讲故事的五大“套路”

加个餐，讲讲五个电影故事中常用的“套路”，虽然是虚构写作的产物，但大家也可以进行参考借鉴，作为对故事技巧的补充。

1.好莱坞式“套路”**——**个人英雄主义的胜利

故事“套路”：讲述主人公孤军奋战解决棘手的问题，或者是主人公在解决问题的过程中反思自己的问题并及时改正，最后以大团圆结尾。

模仿方法：描述个人与朋友、家庭、社会的冲突，中间激化冲突，最后解决冲突。

经典案例：《肖申克的救赎》的叙事过程是靠个人越狱，伸张仗义。克服困难中，灵魂得到救赎和解脱，强调家庭、朋友、内心的追求才是持续可靠的，最后以大团圆结尾。

2.宝莱坞式“套路”**——**个体在社会夹缝中的突破

故事“套路”：讲述个人对抗家庭，新观念对抗旧传统，历经困难，终于等到好结果。

模仿方法：找出一个社会问题，然后以个体去挑战这个问题，最后成功推动社会问题的解决。

经典案例：《我的个神啊》的叙事过程是个人挑战传统，遇到家庭和社会的重重阻力，关键时刻贵人相助，最后以大团圆结尾。

3.经典韩剧“套路”**——**与家庭、社会的纠葛

故事“套路”：个人希望按照自己的意愿选择人生，但又不得不考虑各种家庭和社会因素，经过一系列的纠葛和反转，最终通常有一个浪漫唯美的结局。

模仿方法：在平静的生活里引入突发状况，着重描写人物因家庭、阶层、伦理的纠结过程，最终给出一个比较煽情的结尾。

经典案例：《来自星星的你》的叙事结构是一波三折的感情，老天注定的相遇，缠绕生活环境、社会环境、家庭因素的感情最终经受住考验，最后以大团圆结尾。

4.经典日剧“套路”**——**反思人性是永恒不变的话题

故事“套路”：每个人都受到人性的驱动，符合规则又不断突破规则，妥协和抗争交替出现，最终善念战胜邪念。

模仿方法：铺垫条件，主人公打破规则，解决问题后，再回到原来的生活。

经典案例：《千与千寻》的叙事过程是突然遭遇危险，在磨难中成长，坚信可以改变未来，最终在人性的光辉下走出黑暗。

5.经典法剧“套路”——相信感受重于一切

故事“套路”：感受是指导行动的重要标准。个人感受常常改变事件的发展走向，引发各种感情，让事情更加复杂。

模仿方法：突出人物感受描写，把重点放在人物的情绪状态和感性决定上。

经典案例：《这个杀手不太冷》的叙事过程是用视觉而不是语言推动故事，感受指引着任务行动，个人感受大于一切，最终感性战胜理性。

看完一堆劝你上进努力的名言警句，你可能没感觉，但看完一个励志故事后，你可能就被点燃了，感觉浑身充满力量。听故事比听道理更符合我们大脑的进化，故事的吸引力和代入感也更容易满足我们的认知和情感体验，很多道理和观点都需要借助故事来传达，所以写故事是写文章的必修课。

第2节 如何写出有价值的观点

什么才是有价值的观点？只有一个准则：能给读者带来改变。

改变是多维度的，读者看了你的文章，格局变大了，态度变积极了，认知改变了，行动转变了，思维方式转变了……

写作的初心就是用个体的力量给读者带来正向的影响，对世界带来积极的改变，哪怕是一点微小的改变。比如，我写过一篇文章《我见过情商最低的行为，就是不停地讲道理》，里面讲了有关父母和孩子、夫妻之间关系处理的观点，很多朋友留言说这篇文章对自己帮助很大，自己过去太喜欢讲道理了，而且经常因此和最亲近的人吵架，看完这篇文章后，重新审视了自己和身边人的关系，并且要求自己以后少讲道理，多去爱。

这篇文章的全网阅读量超过百万，我相信文章提出的观点可以让世界多一点爱，它是有价值的。

如何写出有价值的观点？我总结了四个技巧。

顺向思考：提炼出大众的流行认知

当你要写一个话题时，你要去网上看文章、评论、留言，目的是感受大众对这一话题的流行认知是什么，然后把它总结出来，这叫顺向思考。用这种方式总结出的观点，符合大众的预期，能得到最大程度的共鸣，能获得读者的普遍认可。

对于这样的观点，大众很容易理解或者本来就知道，那它的价值是什么？首先，作为写作者，我们可以将观点总结得更清晰、明确；其次，这种观点具有提醒价值、推动价值。很多时候我们写的观点是大家都知道的，但大家知道，却经常忘记，不一定去做、不一定能做到，写作者就是在一遍一遍地提醒大家，这个很重要，要去做。这就是价值。

比如，我想写聪明和靠谱这个话题，我去网上看、跟朋友聊，发现大家对聪明的期待是不一样的。大家喜欢跟聪明的人聊天，因为不费劲，但同时，聪明的人不一定靠谱，因为他太聪明了，而大家更喜欢把工作任务交给靠谱的人做，谈合作时也喜欢找靠谱的人。

根据这一情形，我们就进行顺向思考，总结出：与聪明的人聊天，同靠谱的人做事。这是写观点最容易操作的方式。

我的很多观点都是这样提炼出来的，比如下面这些。

真正牛的人，都敢对自己下狠手。

你不对自己残忍，社会就对你残忍。

手里没好牌的人，更要拼命抓住每一个机会。

这一类型观点的价值，在于反复讨论那些有价值的东西，让读者认同，提醒读者做，推动读者行动。

逆向思考：与显而易见的真理反向走

与顺向思考相反的是逆向思考。

为什么要逆向思考？写出与众不同的观点。

如何逆向思考？与显而易见的真理反向走。

举一个传媒业执牛耳者江南春的例子。江南春说，当年大家都往东走去寻找印度，但哥伦布就要往西走，结果发现了新大陆，成为传奇，但即使他没发现新大陆，发现了别的，一样是开创者，因为哥伦布发现的东西都不是那帮往东走的人发现的。

江南春创业时，媒体行业显而易见的真理是做大众传媒，做媒体显而易见的真理是“内容为王”。他不擅长做内容，就逆向思考，提出了新的观点“渠道为王”。

这个观点带来的价值是什么？他创立分众传媒，占据了全国150万个电梯媒体终端，把公司做到了千亿市值。

举我个人的例子。我在公众号上写文章推广课程和知识星球，业界显而易见的真理是：不要让大家看出这是广告。我就逆向思考，提出新的观点：要让大家第一时间知道这是广告。

第一，一看是广告且大概知道是什么广告，需要它的朋友就会点进来，这些是产品最需要的精准流量。

第二，不需要的人不点进来，因此我也没有打扰到不需要的人。

第三，我减少了对用户的伤害，否则很多人点进来看好久，竟然是广告，他会很烦。

我按这个观点的实践带来的价值是：我每次发广告，留言区的负面评论比较少，虽然阅读量不高，但转化效果很好。

逆向思考是我工作、生活中常用的思考方式，平时写文章也会使用，总能让我得出不一样的观点，并指导我做出与众不同的事情。在这个时代，与众不同就是价值。

举一个我做社群的例子。我开始做社群时，有的社群达人告诉我，让大家畅所欲言，降低发言门槛，这样社群看起来会很热闹、很活跃，否则看起来很冷清。

我一开始觉得挺对的，大家都这么做。后来我问自己：看起来很热闹、很活跃，是我要的最终结果吗？

不是。我最终要的是人人输出有价值的干货。那我为什么不直接从这里入手呢？所以，我从一开始就提高参与门槛，而不是降低参与门槛。至于提高了参与门槛后，再怎么让很多人还愿意参与，那是后话。但我不能一开始就从我根本不想要的东西入手。那种没有价值的活跃不是我要的，我认为那是社群的虚假繁荣。

再比如，有人告诉我要扶持几个社群里的红人，额外给他们一些奖励，让他们坚持输出，这样会避免社群的优质内容不足的情况。

我又反向思考，最后决定，坚决不能这么做，而且尽量不要产生这种状态。因为我还是觉得这样是虚假繁荣，我要的是集体参与，若刻意捧一些人出来，反而降低了最广大成员的积极性。社群既然是大家的，就一起玩、一起成长、一起受益。当然人家自己做得好，自己跑出来，那是人家的本事，我表示热烈欢迎，但我不会主动做这件事。

批判思考：批判、挑战你不认同的观点

我们常常说独立思考很重要，可是能做到独立思考的人很少，因为我们总是习惯性地从众。如果你想写出有见地的观点，可以从批判、挑战你不认同的观点开始。

比如，有一篇文章的题目是《为什么星巴克的员工都不太热情？背后这4点值得深思》，其中有很多我不认同的观点。

有一天我在星巴克，旁边来了一个中年妇女，带着两个娃，她衣着华丽，穿金戴银。只是她嗓门大了些，一直大声呵责那俩熊孩子，引来很多人侧望。没一会儿，其中一熊娃把饮料打翻了，那妇女又尖叫起来，给了娃两巴掌，娃哇哇大哭。

妇女气急败坏地对着柜台大声喊：“服务员！服务员！快拿抹布过来

啊！”

结果，柜台内的几个工作人员，没一个理她。于是，她走向柜台，对着最近的工作人员嚷道：“服务员！我叫你呢，你装着没听见吗？”那女孩环顾左右，一脸懵懂回答：“我不知道你在叫谁？我们这儿没有服务员，只有咖啡师。”

妇女威胁道：“你怎么这种服务态度，不想让别人再来了吗？”女孩微微一笑说：“请便。”

作者写这段主要是为了论证狼性文化不如人性文化，星巴克强调咖啡师与顾客的平等。

我在我的社群里谈了我的看法。

首先，我说这是论证论点挺失败的案例。

其次，通过批判思考，我提出了新观点：“服务行业从业者，搞定优雅的顾客不能说明你有本事，搞定难缠的顾客并不让他影响你的生意才是牛。”而且我做了解释：“服务行业不得罪‘疯子’才是正确的，因为他们对你生意的破坏力有时让你想不到。因为‘疯子’对做很多不靠谱的事没有后果认知。”

我很多文章里的观点都是我对主流观点进行批判思考后写出来的。

成大事者都有个被忽略的特质，有仇必报。

梦想和野心，才是一个人最核心的竞争力。

谈钱，才是对员工最好的尊重。

任何方法论都是靠不住的。

迁移思考：借用其他领域的流行观点

知识是可以繁衍的，因为知识可以生出知识，观点也可以生出观点。你在一个领域中发现的流行观点，其实可以迁移到其他领域去用，因为逻辑是相通的。

通过迁移思考，很容易写出耳目一新的、让读者有启发感的观点。

比如，张小龙在谈微信产品观时提出：群体智商低于个体智商，不要用对待个体的方式对待群体。我可以把它迁移到个人成长领域里写一个观点：群体智商低于个体智商，一个人独处的时候进步最快。

比如，有的理论认为：国与国之间的智商差异比人与人之间的智商差异重要得多。我同样可以把它迁移到个人发展领域中写一个观点：群

体智商比个体智商更重要，有机会最好留在一线城市发展。

如果学会了迁移思考，你每掌握一个观点，就可以写出n个观点。你可以将企业发展的观点迁移到个人发展上，你可以将企业品牌打造的观点迁移到个人品牌的打造上，你可以将产品定位的观点迁移到个人定位上，你可以将生物进化论的观点迁移到职场进化论上，等等。

观点来自思考，你通过不同的思考方式能写出不同的观点。顺向思考有助于提炼出大家普遍认同的观点，逆向思考有助于写出与众不同的观点，批判思考有助于写出有独特见地的观点，迁移思考有助于写出耳目一新的启发性观点。

第3节 如何写出使人产生共鸣的金句

金句是什么？

站在风口上，猪都能飞起来。

我不讨好世界，我只讨好自己。

爱上一个人，所以一直一个人。

这样的句子都是金句。它们散落在文章里，就像一堆黄豆中的几颗珍珠。

从形式上看，就是一篇文章中那些标粗的、单独列出的，甚至被做成海报的句子。

从重要性上看，如果让你把一篇3 000字的文章90%的内容删掉，剩下的就应该是那些金句，如果不是，说明你金句选得不到位。

金句一般有以下四个标准。

（1）短小精练，一般是一两句话。

（2）朗朗上口，读起来节奏感比较好。

（3）多为观点型句子，启发感强，引人共鸣。

（4）一般和文章核心立意相关。

对一篇文章来说，金句就像是夜空中那颗最亮的星，最引人注意，能让人产生共鸣。

写金句的四个常用技巧

1.重复

这里的重复是指句式重复或者用词重复。

具体的做法是：在前后两句话中，出现相同的词或句式，较常见的是重复动词。比如，英国首相特雷莎·梅与科尔宾论战时说："你领导一次抗议，而我领导一个国家"。这是写金句时一种最简单粗暴的方法。这种技巧在很多经典的广告语中都有体现。

铁达时手表：不在乎天长地久，只在乎曾经拥有。

红星二锅头：用子弹放倒敌人，用二锅头放倒兄弟。

iPhone 6S & plus：唯一的不同，是处处不同。

2.回环

回环，在语法上，是指将两个字词相同而排列次序不同的言语片段紧密相连，可以给人以循环往复的意趣，还可以构建事物间相互依存、相互制约或相互对立的关系。

比如，刘慈欣的《三体》中有一句："给岁月以文明，而不是给文明以岁月。"罗振宇在跨年演讲中说过："没有什么道路可以通往真诚，真诚本身就是道路。"

这两句话都使用了回环的技巧。回环的最大特点是：前后两句话所用的词语几乎相同，只是前后顺序更换，而且朗朗上口，非常有节奏感。

小布什：要么把敌人带给正义，要么把正义带给敌人。

肯尼迪：人类必须终结战争，否则战争就会终结人类。

尼采：当你凝视深渊时，深渊也在凝视你。

回环可以使语句整齐匀称，能揭示事物间的辩证关系，使语意精辟警策。

3.类比

类比是找到一个共同的属性，连接两个不同的事物。在很多广告文案和网络流行语中，我们都能看到类比手法。比如，在流行歌曲的歌词中。

我爱你，就像老鼠爱大米。

爱就像蓝天白云，晴空万里，突然暴风雨。

比如网络流行语。

每个人都是一条河，每条河都有自己的方向。

比如经典广告语。

过期的凤梨罐头，不过期的食欲；过期的底片，不过期的创作欲；过期的旧书，不过期的求知欲。

类比的手法，不一定有很强的逻辑，但足够感性，非常能打动人心，这也是金句的一大作用和特点。

4.押韵

简单来说，就是句子最后一个字韵母相同或相近，使音调和谐优美。

吃饭只吃金拱门，一生只爱一个人。

所有的内向，都是聊错了对象。

故乡的骄子，不该是城市的游子。

好看的皮囊千篇一律，有趣的灵魂百里挑一。

一切顺利就觉得自己真行，遇到麻烦事就怪水星逆行。

金句写作的练习方法

1.积累金句

金句之所以称为金句，是因为它有一定的稀缺性或者说独特性。金句的产出并不是一件非常容易的事情。为了学习如何写金句，我们要先积累足够多的金句。

从哪里积累？从广告、电影、书籍、文章、交谈、思考中都可积累。

比如，我看电影、看书时喜欢积累一些好句子。

电影《肖申克的救赎》里有两个很好的句子："要么忙于生存，要么赶着去死""坚强的人只能救赎自己，伟大的人才能拯救他人"。

有本书叫《时间的格局》，里面说："唯有梦想，才配得上你的焦虑；唯有行动，才能解除你的焦虑。"

2.分析金句

对于积累的金句，你要经常拿出来分析它们好在哪里。分析多了，你就会发现答案开始重复。恭喜你，已找到一些普遍规律。

然后，你可以把这些规律分类、归纳，总结出一些方法，甚至归纳出一些可套用的模版。

3.原创仿写

积累多了，分析多了，你脑子里的方法论和模版多了，很多时候你可以情不自禁地写出一些来。有时，你可以找一些不错的金句进行模仿、借鉴、改写等。

举一个仿写的例子。比如我看到一句：中午不睡，下午崩溃。首先，这个金句有时间对照，且前后对称；其次，它用了押韵技法。我可以仿写两句。

上学时不努力，毕业后做苦力。

前半生不吃苦，后半生就吃土。

写文章时，创作金句一般需要三步。首先，通读一遍文章，把瞬间能抓住眼球的、有启发的、能使人产生共鸣的句子挑出来；其次，换位

思考，想象面对百万用户，挑出那些覆盖面更广的句子；最后，用上面提到的四个技巧和方法精心打磨这些句子。

第4节 如何用动词、名词、形容词

神经心理学认为，人的爬行脑（也就是控制人欲望的那部分大脑）更喜欢视觉化的信息，而不是抽象的信息。所以，我们进行内容表现时，要多做视觉化表达，少用抽象化表达。具体来说就是两个技巧：少用形容词，多用名词、动词。

少用形容词

文案广告圈有个不成文的定律：最好不用形容词。

你想想看，在经典的广告中，我们确实几乎看不到形容词。

脑白金：今年过节不收礼，收礼只收脑白金。

旺仔牛奶：再看我，再看我，就把你喝掉！

联想：人类失去联想，世界将会怎样？

铁达时：不在乎天长地久，只在乎曾经拥有。

有句话是这样形容形容词的："形容词很虚妄，是飘的，无根，不及物。它华丽，但空洞，只能用来修饰句子，做不了主干，成不了主角。最要命的是，它可以到处修饰，傍谁的肩，都亲昵，有青楼气。形容词要节制着用。满头戴花的是傻村姑。闺秀只一朵，又孤又美。"这段话道出了形容词的本质。

不过我有一个更通俗的解释，告诉你为什么形容词不宜多用。

你不妨想象一下，你写的文字要交给一个漫画家呈现为漫画，他对着一堆形容词要怎么画呢？

你说一个人个子特别高/特别矮，漫画家没法画。

你说一个人跟姚明一样高，漫画家知道。或者，你说一个人2米高或1.5米高漫画家也知道。

当然，我们不是说完全不用形容词，我也会用，大作家也会用，但有一点，我们写作时要时刻提醒自己，如果发现用名词、动词、数字、对比等能实现更好效果的话，我们当然就选择不用形容词了。

多用名词、动词

文字表达最怕抽象，一抽象，读者就觉得枯燥。那我们应该怎么办？要具象，具象就是写出画面感。

如何写出画面感？形容词做不到，只有多用名词和动词。名词会告诉你“是什么”，动词则会告诉你“怎么样”。

很多广告文案之所以产生的效果好，就是因为它用动词和名词在你脑中植入了一幅画面。当你遇到相应的场景时，这个画面就出现了。

比如，你晚上去超市，看到了红牛，想到明天上午请了搬家公司搬家，搬家工人肯定会很累，你脑子里就蹦出一个画面感十足的“困了累了喝红牛”，所以你很贴心地为搬家工人准备了几罐红牛。

比如，你陪女朋友逛街，想去吃点甜点，你想起来“爱她，就请她吃哈根达斯”，所以你们走进了哈根达斯店。

比如，你吃完葱味满满的午饭，想到下午约了人聊天，“吃完喝完嚼益达”这句话就跳了出来。

比如，你有点小困小饿，就想来点香飘飘奶茶；你中午饿了，不要叫妈，要叫饿了么；你出去活动觉得饿了，就知道士力架能横扫饥饿。

我在李叫兽的文章里读过这样一段话，用一连串的“名词＋动词”把“你赚你的钱，但我享受了生活”表达得淋漓尽致。

你写PPT时，阿拉斯加的鳕鱼正跃出水面。你看报表时，梅里雪山的金丝猴刚好爬上树尖。你挤进地铁时，西藏的山鹰一直盘旋云端。你在会议中吵架时，尼泊尔的背包客一起端起酒杯坐在火堆旁。有一些穿高跟鞋走不到的路，有一些喷着香水闻不到的空气，有一些在写字楼里永远遇不见的人……

再举一个例子，当你描述一个人很厉害时，你怎么写？写一堆形容词吗？

王朔写阿城，是这样用“名词＋动词”的。

阿城，我的天，这可不是一般人。史铁生拿我和他并列，真是高抬我了。北京这地方每几十年就要有一个人成精，这几十年成精的就是阿城。我极其仰慕其人。若是下令，全国每人都必须追星，我就追阿城。

因为我们从小到大的写作习惯就是华而不实地堆砌形容词，它已经变成了潜意识的一部分。所以，本节的内容靠自然而然的练习不容易改正，你需要经常拿出自己写的文章来，刻意改正，刻意练习。

第九章 传播能力：没有传播就没有价值

第1节 为什么传播能力如此重要

没有传播，就没有外部反馈

公开写作必然要有传播，否则怎么叫公开写作？

传播的意义在于得到足够多的外部反馈，比如大家对你文章的点赞、转发后文章的阅读比例、读者的留言、业内同行的看法、其他作者对你的评价，这些都是外部反馈。拿到这些反馈的目的是什么？我认为是全方位提升自己的写作能力。

所谓进步就是不断强化你的优势，不断弥补你的劣势，不断发现并解决你的问题。如果没有反馈，你不知道自己的优势在哪里，更不知道自己的劣势在哪里。如果没有传播，就没有反馈，人的进步只能依赖于自我审视、自我纠正。这个太难了，不识庐山真面目，只缘身在此山中。

没有传播，就没有外部激励

一个长期写作者，很难靠自控力坚持下去，所谓写作难坚持，只不过是因为没有持续的外部激励。如果一个人靠写作能持续赚到钱，能持续得到读者的喜爱，能持续得到业内的认可，能持续帮助读者变得更好等，他会坚持不下去吗？不会的，他会越写越带劲。

在我的社群里，越来越多的人养成了持续写作的习惯。因为在社群里，他能持续获得外部激励：社群成员的点赞评论、我作为群主的持续打赏，不少朋友因为写作，在社群里结交了很多朋友，甚至找到了与写作相关的兼职。

我三年前开始写作，如今越来越喜欢写作，归根结底是因为传播。

如今我有一个拥有30万名用户的公众号@粥左罗，我写的每一篇文章，少则几万次传播，多则几十万甚至上百万次传播。在这个过程中，我得到了足够多的外部激励，所以我越写越起劲。

因此，每个写作者都要重视传播能力，传播得越广，你得到的越多。

没有传播，就不能对外创造价值

写作是为了创造价值，为谁创造价值？为读者。因为看了你的文章，读者有所启发，有所改变，有所行动，文章的价值就体现出来了。如何创造更大的价值？把有价值的文章传播给更多人看。

文章的价值体现在两个方面：第一，文章本身的价值；第二，文章被人阅读。文章的价值等于两者相乘。如果第二个为零，第一个再高，相乘的结果还是零。比如你写了篇文章，写完锁在抽屉里了，它能为读者创造价值吗？你写了两篇同样质量的文章，一篇100人阅读，一篇10000人阅读，后者创造的价值就是前者的100倍。

你写的文章本身价值越高，越应该重视传播，让更多的读者看到，这才是一篇好文章应该有的命运。我做新媒体几年，觉得比较可惜的一件事是，有很多文章写得特别好的作者不重视传播能力的培养，而且他们丝毫不觉得这是个问题，认为把一篇文章写好就够了，可这个世界内容这么多，读者不会自动找上门来，那么多好文章就被埋没了。

没有传播，就不能对内创造价值

传播文章的对内价值是什么？打造个人品牌，积累个人影响力，被动拓展人脉等。

这个过程是这样的：写出有价值的文章—把有价值的文章传播出去—文章对外创造了足够多的价值—对外价值的创造过程中产生了对内价值。

举个例子，我写了一篇足够有价值的有关新媒体运营的干货文章，然后通过一系列传播手段让新媒体从业者看到，新媒体从业者阅读后获得了启发、提升了工作技能，也因此认可了我，于是我因为这篇文章收获了行业影响力，同时他们可能因为想看我更多的文章而关注我，这样

我又积累了这个领域的用户。

如果没有传播，就没有后续这些对外价值和对内价值。文章本身的价值是1，阅读人数是在1后面加0，传播能力就是价值杠杆，所以爆款写作的所有价值都应该以传播为前提。这个时代，每个写作者要同时修炼写作能力和传播能力，将二者结合，才会天下无敌。

第2节 如何用平台放大你的能力

上一节我们讲了传播能力的重要性，这一节我们开始讲如何培养自己的传播能力。如何用平台放大你的能力？这里面的能力指的就是传播能力。

设计大师山本耀司说：“日本学生每天都会穿、却毫不在意的学校制服，在穿在法国模特身上的一刹那，就成了时尚世界的一部分。”服装没变，但它被模特穿在身上，走上了时装秀的舞台，这就是平台的价值和力量。

文章传播也是如此，它需要借助平台的力量。一篇文章如果能在合适的平台上被推荐，它的价值将会得到数十倍甚至上百倍的放大。那么，如何用平台放大你的传播能力？

寻找可依附的平台

第一步是先选定合适的平台，因为平台太多了，并不是每一个都适合你，一个人站在合适的位置上就会成为牛人，站在不合适的位置上可能就是傻瓜。那么，应该如何选择平台呢？

1.看平台是不是当下主流的内容平台

人不可逆时代潮流。顺势而为、借势而起，是最聪明的做法。

当下的主流内容平台是什么？我认为比较好的是：公众号、今日头条、知乎、简书。这些都是大平台，你可以在上面创建你的小平台，依附于大平台。你也可以在上面寻找小平台依附，比如不用非得自己做一个公众号，你可以找一些公众号寻求合作。

2.看平台的风格是不是你喜欢的

在大平台上，有人喜欢公众号，有人喜欢知乎，有人喜欢今日头条。在小平台上，比如每个细分领域都有很多不错的公众号，这些都算是大平台上的小平台，你可以从中选自己喜欢的。

3.看平台的实力

如果你想在特定领域中写作，比如科技领域、创业领域、运营领域、职业成长领域，那么你就要去找这个细分领域中有实力的大公众

号。一篇文章有机会发在百万大号上，绝对不要发在阅读量才几百的小号上。

我在这个领域中发展得快，是因为我入行就是在一个拥有40万用户的大号上写文章，我发出来的文章至少都是上万阅读量，有传播就有反馈，我就能持续快速进步。如果我当时是在阅读量几百的公众号上写文章，进步一定很慢。

4.看平台能否为你赋能

一个平台再强，不能为你赋能也是白搭，所以在上面几条的基础上，你还要看哪个平台更愿意跟你合作，能为你赋能。比如我的知识星球社群有大概6 000人，从受众数量来看，不算是实力强的平台，但在我的社群里，我愿意为写作能力强的朋友赋能。知识星球也不算一个很强大的平台，但是这个平台愿意跟我合作，愿意使用资源推我，这就够了。

与平台做利益绑定

选定合适的平台之后，要尝试与平台做利益绑定。为什么要做利益绑定？因为在所有的关系里，最长久、最友好、最能相互成就的关系，一定是双方在同一条利益链上。有哪些利益绑定的方式？

（1）成为签约作者。比如成为一些优质公众号的签约作者、简书的签约作者。

（2）成为重点扶持对象。比如成为今日头条的重点推荐头条号，成为某些社群的重点扶持成员。

（3）长期投稿合作。比如固定给某几个号投稿。

（4）加入一个平台。比如你可以直接去你喜欢的平台上班，这样你上稿的机会就多了，而且公司当然会优先扶持自己人。

（5）以其他利益绑定为基础。比如你在知乎上开发课程，知乎肯定会给你一定的资源倾斜。我在知乎上有一门课，虽然我从来没有运营过知乎账号，但是结果还是导过来1 000多名用户。比如我在知识星球上做社群，知识星球就用近百万的官方公众号推荐了我好几次。

利益绑定的方式应该有很多，每个人在实践过程中都要善于观察，看看有没有双方共同的利益点，只要利益是一致的，就有合作的空间。

争取更多推广资源

找到平台，进行利益绑定，下一步你要想的是如何争取到更多的推广资源，推广的力度越大，你的能力越能被放大。如何争取？我的经验有以下三点。

1.你自己要重视

在我从事第一份和公众号相关的工作时，该公众号运营团队包括6个新媒体编辑和近10个写文章的记者。可是公众号每天的头条位置是有限的，一个头条位置被别人用了，你只能发第二条、第三条了，头条文章的阅读量可能要高三到五倍。我当时非常重视，每天盯着头条位置，看大家的排期，我争取写了就能发头条，这样才能最大化地增加自己文章的价值。

在我从事第二份和公众号相关的工作时，公司出钱推广我们几个老师的课程，最后我的课程被推广的次数最多，为什么？因为我最重视。我一看公司要掏钱推广了，当然不能怠慢，其他老师不好好准备软文，而我拼命准备；知道某门课最后肯定是主推转化率最高的相关课程，别人不重视，我重视，我就能得到更多资源。

不管你在哪个平台上，一定要记住，资源是有限的，你自己不重视，被别人拿走的资源一定更多。

2.主动销售自己

你有能力，和让别人认可你有能力、知道你有能力，是两回事。所以，你写出好的作品后，要主动销售，说服平台或公司帮你推。有好的选题机会，你也要主动销售自己，让自己参与进去。很多公司、平台，每年都会有很多重要的选题或者传播事件要做，这些一定是公司和平台要使用资源推的，你参与进去，就可以借势。

3.学会适当吃亏

曾经有个前辈跟我说，你比较小的时候、没名气的时候，要学会吃亏，甚至主动给别人欺负你的机会，也就是让别人得到更多，这样大哥们才愿意带你玩。

这听起来很残忍，但确实是一个可行的办法。比如跟一些平台合作时，多让利于平台，可能平台更愿意推你，毕竟它们觉得跟你合作收益更高。吃亏不是目的，获取更多资源才是目的，吃亏的目的是为了变强大后不再吃亏。

你不够强的时候，想要更好地发展，最好的办法是借助平台的力量，利用平台资源放大你的能力。首先要多维度评判，选一个主流的、你喜欢的、有实力的、能为你赋能的、可依附的平台，其次要寻找你和平台的共同利益点进行利益绑定，这是长期友好合作的基础，最后要重视争取资源，主动销售自己，必要的时候学会吃亏换取更多资源。

第3节 如何借力关键传播节点

传播的第一层是让读者阅读，第二层是让读者转发。这一节我们讲的更多的是第二层，即转发，因为转发代表增量，会带来更多用户。转发靠的是什么？一个又一个的人。

不过，人和人的能量不同，有的人没传播动力，更没有影响力，所以即便转发也不能给你带来多少用户，而那些传播动力强、影响力大的用户，每个人都有能量给你带来一波新用户，我们称这些人为关键传播节点。

关键传播节点有哪些？如何借力？

维护好转发动力强的种子用户

什么是种子用户？简单而言，种子用户就是价值观统一、认同感强、具有超级黏性的铁杆用户。

这里用的“转发动力强”这个词是什么意思？这些用户影响力未必有那么大，但是因为他们足够认可你、信赖你、喜欢你，他们帮你转发的意愿很强，同时他们认为自己也是你这个内容组织的一员，也有壮大组织的意愿，这个组织越强大，他们也越骄傲。通常你读者越少，你的每个种子用户贡献力量的动力越足，因为读者越少，你维护得越高频、越有深度。

我的公众号只有1万名用户的时候，对于每条留言、每条后台消息，我都会回复，尽可能让大家加我的个人微信号以进行更亲密的互动，这种维护让大家非常愿意帮我转发文章。当然，在做大的过程中，依然要尽可能地维护用户，留言的回复、精选非常重要，如果可以的话，让更多的种子用户加你的私人微信，并且建立核心用户群，安排专人运营，定期和种子用户互动等。

求助影响力大的特殊用户

我初期运营公众号的时候，读者不多，所以转发也不多，当时我想

了一个办法：把自己的微信好友里影响力比较大的人筛选出来，一个一个发红包，并且私信，求对方帮忙转发自己的文章。这样做的效果还是非常不错的，这些人在自己的领域都能影响几千人，而且他们影响到的人群质量也很高，因此文章被他们转发分享后都会有不错的传播。这类人就是我们要苦心经营的关键传播节点。如何经营？

（1）首先你自己要有价值，你写的文章要有价值，你不能拿烂文章恶心他们，还让他们帮你转发，这样是败人品。

（2）通过朋友连接，加更多有影响力的人的微信。

（3）平时注重在朋友圈、微信上跟这些朋友互动。注意，我指的是正常互动，不是分享文章，而是先成为朋友。

（4）多在朋友圈分享你写的好文章，分享时最好认真写转发推荐语，这样很容易被关键节点看到，他们认可的话，你不说，他们也愿意转发。

（5）必要时可以直接求助，但一定要编辑好话术，写话术时记住你是在求助别人，然后记得发个大红包，别人领不领和你发不发是两回事。

关于关键节点的能量，我再举两个例子。

我有个朋友老喻从2013年开始做他的公众号@孤独大脑，他写的文章都很不错，但是一直没多少人看，一直到2017年才做起来。怎么做起来的？因为他的一篇文章影响到了关键节点罗振宇。罗振宇在一期节目中给大家推荐了老喻的一篇文章，给这个账号导过去近5万名读者。

著名投资机构经纬中国的创始管理合伙人张颖是我的朋友，他参与制作了创业电影《燃点》，电影上映那天，他发微信问我能不能帮忙写篇文章。因为是朋友，我对他足够认可，因此我第二天就写了文章发在自己公众号上，帮这部电影带来了15万人次的曝光量。在这件事上，我就是张颖要影响的关键传播节点。

运营好平台型关键传播节点

上面两个关键节点都是指人，这一部分指的是平台。

2018年3月，我运营公众号之前，根据自己的内容定位，筛选了几十个内容定位跟我有重合的大号，想办法都加了微信。然后每当我写出高质量、数据又不错的文章时，我都会挨个私信推荐，希望对方转载我

的文章，这在初期给我帮了大忙。

你的文章被一个百万大号转载一次，阅读量可能就会超过10万，同时也能给你带来不少读者。后来因为我的文章越写越好，转载的号也越来越多，我就建立了白名单群来运营。

平台型关键传播节点不仅仅指大号，还包括其他平台，包括有影响力的社群等。比如我做某节课的时候，在几个高质量微信群分享了推广文和海报，也带来了不少传播。

当然这些关键平台背后，还是有一个人在负责，你本质上要维护的还是背后这个人，因为是他在掌控平台节点。

其他关键传播节点

还有一些关键传播节点不便归类，也因人而异。比如有的人会有机会出书，那么书就是你的一个关键传播节点。我有逛书店的习惯，逛书店的时候喜欢看书的营销策略，我发现有的作者有自己的公众号，但是书的封面上没有放公众号的二维码，这就是不会利用关键传播节点。比如有的人可能会去一些论坛、大会发表演讲，一定要借机宣传一下自己的内容平台。比如你可能会跟一些平台合作课程，那么你可以在课程和课程推广文案里植入你的公众号信息，这也算效果比较好的关键传播节点。

文章的传播背后是一个又一个的人在发挥作用，尤其是那些传播动力强的种子用户和影响力大的关键节点，首先你要产出足够好的内容，其次你要带着这些优质内容维护好你的关键传播节点，让他们为你的传播赋能。

第4节 如何分析数据，优化传播能力

为什么要分析数据？原因是避免臆测。

人是主观的，数据是客观的。数据可以最直观、最理性地告诉你：你在哪些方面做得好，在哪些方面做得差，在哪些方面需要及时纠正。这是移动互联网时代给写作者的福利，在传统媒体时代，我们是拿不到很多数据的，拿到的数据也没有那么准确。

因此，每个写作者都要形成数据思维，研究传播时少一点“我觉得”“我认为”，多一点数据支撑，因为人的判断力经常是不靠谱的，至少是不稳定的，而数据不会撒谎。

那么，我们应该分析哪些数据，如何分析？

阅读总量

上一节讲到，传播的第一层是让读者阅读，第二层是让读者转发。因此我们分析数据的时候，首先要看的是一篇文章的阅读总量。

阅读总量跟你的选题、标题质量直接相关。因此，标题和选题是影响传播的关键点。你的选题、标题好，打开率就很高，相应的阅读量就不会差；选题差、标题不好，用户的点击欲望就会瞬间下降，相应的阅读量也一般不会好。

所以，你每天要通过这个数据来复盘你对选题的敏感度、对标题的把控度，进而更好地预判阅读量。

转发分享

在传播数据中，最重要的就是文章的转发分享人数。点开阅读代表的是你对存量用户的利用，分享人数代表着你的增量用户。如果你的账号阅读量很高，但高阅读量只是靠打开率实现的话，那就不好了，因为这样你的增长就停滞了，只有分享才能带来新的增量。

（1）阅读量低、分享人数低说明：选题、标题差，写得也不好。即喜欢看的用户不多，看完愿意分享的用户也不多。

（2）阅读量低、分享人数高说明：标题差，但写得好。标题不好，点开率低，但是看过的都说好，都愿意分享，所以分享人数很多。但因为标题差，分享也没带来多少增量，所以阅读量还是不高。

（3）阅读量高、分享人数低说明：标题好，但写得不好。这个就是标题起太好了，用户一看就想点，但看完文章觉得很不好，肯定不想转发。

（4）阅读量高、分享人数高说明：标题好、写得好。这就是我们追求的，谁都没有辜负谁。

互动数据

互动一般指的是点赞和留言，这两个数据理想，可以刺激更多的转发分享。

点赞数能够非常直观地反映你的内容质量，如果阅读量很高，但点赞数很低，说明大部分用户没有认可你这篇文章，传播效果势必不好。

留言数是判断你选题质量的风向标，如果你的选题特别好，戳中了用户痛点，满足了用户需求，留言区一定很活跃。如果你的留言区非常冷清，说明这个选题不是大家感兴趣的，或者说明你的文章质量太差了。这些也会直接影响传播。

用户数据

用户数据是传播效果的最终反映，因为用户增长是我们传播的终极目的——拥有更多的读者。

用户数据一般有新增数、取关数和净增数（新增数-取关数＝净增数）。

因此，我们首先关注的是新增数，而且最好将这个数据跟阅读量、分享人数一起看，因为不同的文章，带来新读者的能力是不同的。有的文章10万人看了，只有100人关注你，有的文章10万人看了，可能有几千人关注你。我们要不断分析这个数据，以便知道写哪类文章、怎么写文章，传播效果好的同时转化效果也好。

其次，我们要关注取关数。取关是已有读者对你发出抗议的信号，要么是你的内容定位不是他们喜欢的了，你的内容没有从前好了，要么

是你的内容传递出了他们不认同的观点和价值观，这个也要被重视。另外，适当比例的取关是正常的，读者来来往往是常态，就像人们喜欢的东西一直在变，你要关注的是那些非正常数据，比如某天取关数异常高，你就要认真分析了。

最后，我们要关注净增数。净增数才是我们一次传播的果实。每日净增数的理想状态是：整体稳定，呈上升趋势。净增数至少是稳定的，不要今天净增1 000，明天净增200，后天又净增500，如果每日净增不稳定，那说明你每天的内容不是持续、稳定、符合用户预期、满足用户价值的，这时候你就需要进行调整了。如果你的净增是负的，你就要停下来重新规划内容了。

定期复盘

定期复盘可以让你周期性地、整体性地看这些传播数据，核心目的是总结普遍规律。

比如一个月结束，你要整体看数据，清楚阅读量最高的5篇文章是哪些，转发人数最多的5篇文章是哪些，整体数据最差的5篇文章是哪些，再分别去分析原因，然后在后期的运营中扬长避短。

同时你还可以建立一个爆款选题库，把每个月阅读和传播数据最好的标题、选题都整理进去，后期做选题、起标题时都可以做参照。

每一个写作者都要形成“数据思维”，让数据去量化、反馈、指导传播工作，用数据明确传播目标。心中有数据，才能得心应手、进退有据。

第十章 日常训练：让写作融入你的生活

第1节 重新定义输入能力

我在阐述写作能力的三个核心时提到一个观点：没有持续、大量、优质的输入，你的思考和输出就是无本之木、无源之水，写什么都有心无力。

写作是对输入进行思考后的输出。因此，学好写作，要先保证输入。

有一次媒体采访替大家问了一个问题：现在很多人的工作已经占据了生活的大部分时间，输入的频率肯定远远跟不上输出的频率，那该怎么办？问这个问题，说明你把输入定义得狭隘了，很多人认为读书、读文章才是输入。

我说过一句被大家广泛引用的句子：万事万物，皆可输入，皆可输出。其实这是一种强大的输入思维。为什么那些学习高手的学习效率那么高？因为他们有一个开放的思维，身处这个世界中，万事万物都是他们输入、学习的对象，绝不仅仅是阅读的时候才是输入。而且，他们的开放思维让他们脑子里的知识可以随时与万事万物连接，知识之间一旦产生连接，就会变成一张强大的知识网络，这个网络越织越大，成为保证你持续输出的系统能力和系统资源。

所以我们可以重新定义一下输入能力：输入能力，就是你从万事万物中吸收能量碰撞出思考的能力。根据这个定义，我给大家梳理一下增加输入的几条路径。

工作、生活中，看见即输入

比如在街上走时，我会想，这条街和街上的每一个店铺，多么像公众号列表啊，每一个店的名字和招牌都是公众号的名字和头像，然后我就从新媒体传播的角度来看待这条街，思考公众号头像和名字的重要

性。

比如我去海底捞吃饭，我一边吃一边观察海底捞的服务，思考每一个服务细节为什么这么做、这样做能给我带来哪些不同的体验、为什么海底捞的服务员能做到这样、跟企业文化还是激励机制有关……这些输入就可能变成之后我所写文章的素材的一部分。

比如你在工作中刷文章、朋友圈、各种网站，不要觉得看文章才是输入，评论区其实也是一个素材金矿。它经常会诞生很多段子手，也常常会迸出很多金句，尤其是点赞前排的热门评论，有时候还能引起不小的话题，你看到这些也就有了输入。我写的文章的很多精彩观点都是在一些文章的热门评论里看到的。

工作、生活中，听见即输入

看是一种输入，听也是。我们一天大概有30%的时间在听，但绝大部分被我们听到的东西通常就是“左耳进，右耳出”，并没有被我们输入。如果有效利用听到的这些内容，你就又多了一种重要的输入方式。

怎么通过听进行输入呢？

不需要刻意去寻找听的对象，你只要对周围的声音稍微留心一点就可以了。比如你今天听到同事对一件事发表了看法，隔壁办公室有人因为什么在吵架，保洁阿姨的抱怨，大家午饭时谈论的话题等，这些都是你通过听进行的输入。你听到的这些可能会让你产生思考和想法，也可能成为你的写作素材，帮你找到新的写作主题。

我经常在咖啡厅和烧烤店听陌生人抱怨、扯淡、吹牛，那里听到的素材最大的魅力就是真实、接地气，在那里收集的素材很容易使大家产生共鸣。

比如我在文章里写过两个女同事在咖啡厅骂老板傻瓜的故事，写过几个中年男人在烧烤店里谈要创业颠覆腾讯、阿里的故事。再比如，我写的《我月薪只有6 000，但真正让我焦虑的根本不是月薪6 000》这篇文章源于我一次滴滴打车的经历。那个滴滴司机在车上和我说了很多话，我一边听一边思考，在倾听过程中，我积累了许多素材。后来我对这些素材进行整理，最终拓展成了一篇文章。所以，我听滴滴司机说话的过程其实就是一个输入的过程。

真正懂得抓住一切机会输入的人，都是“信息索取型”人，尤其是在与人聊天时。

2018年五一假期，朋友约我上山野营。我们自己租车开过去，单程几个小时。路上我们5个人就一直聊天闲扯。这5个人中有一个律师朋友，他是组织这次野营的朋友拉上的好友，我跟一个好朋友之前都不认识他。路上，我只要跟他聊天，基本就是在问他问题。

“你们做这一行的，需要什么证书？好考吗，拿证比例是多少？”

“像你这样的律师，晋升一般都是怎样的，有哪些通道？”

“能不能升得快，主要看律师专业知识，还是别的？一般升一个级别需要多久？”

“你们的专业能力，必须要靠处理一件一件的不同案件积累吗？有别的好办法吗？”

“你们的收入构成主要是怎样的？如果想短期大幅提升，主要靠什么？”

我还问了很多在他看来可能很小儿科的问题，但是他都很愿意回答，而且回答得都很认真。

野营归来后，我跟另外一个朋友吃饭聊天，我说你老是问我平时怎么输入，其实在任何时间都可以进入输入状态，任何事情都可以变成学习对象，只要你渴望学习，并不是说你必须要去读书、听课。

我说，上次野营我们去的路上，咱们是不是都在聊天？你有没有发现同样都在聊天，性质完全不同。你们很多时候一聊天就是纯闲扯，特别是两个人不认识，就尴尬地聊一些有的没的，过程中逮住机会就恭维对方一下。

“你这个牛啊……”

“那你很厉害呀……”

“我觉得一般人都不行……”

“没有没有，还是你那个比较厉害……”

“其实说简单也不简单，说难也真不难……”

“都很无聊的……”

你看你们这样，一个小时过去，聊天内容没什么信息量，更谈不上信息密度。你再回忆一下，我是不是一直在问问题？

输入不仅靠读书，也可以靠读人，每个人都是一个行走的图书馆，每个人身上都有你值得学习的地方，他在做跟你完全不一样、你平时又没有机会接触的工作，你难道没有好奇心吗？你难道不想拓展一下自己的认知范围吗？

如果你想，就不停地发问，坦诚地发问。

比如有一次我在理发店，在洗头的半小时里，我基本上也是在不停地问：你们店开了几年了？北京有多少店？你们一般新招一个人会做哪些培训？你们休息的时候一般干什么？你们一天大概有多少客人？你们店的收入结构大概是怎样的？这就是信息索取，不是闲扯，洗个头就能学到很多东西。

任何时候，你都可以把一次无营养的聊天闲扯转变成一次有意义的“信息索取”。

观影、听歌等，主动制造关联

在电影院看电影时，大家都觉得开场前的广告很烦，但我会很认真地看，思考这些广告的投放选择是怎么形成的？是不是根据这部电影的受众人群来选择的？线下这种大屏幕广告，多少秒更合适？什么样的品牌喜欢在院线投放？这个广告用的是什么技巧？是制造向往还是解决麻烦？这就是在跟我学过的其他知识进行关联。

在看电影的过程中，我会有意识地记一下好的台词，观察电影的摄影布局，思考编剧是如何构建故事结构的，导演是怎么体现人物性格的。这就是在往写作上关联。

当我听一首歌时，我会想：歌词中的这句话太棒了，或许能变成一篇文章的题目；这首歌评论区的段子太多了，哪些段子我今后写文章或讲课的时候能用得上，截图收藏一下。

看电影、听歌、看演讲、看话剧、看采访、看展览、看综艺等，都要在其中主动制造跟你的写作相关的关联，可能很多东西都会变成你之后写某个主题的重要素材。一切东西经过你的处理，都会变成你写作的素材。

已有输出，可再次输入

假如你写废一篇文章，你会怎么处理？我想大多数人可能都会删掉或者不管。其实这些写废的稿子也能作为我们输入的来源，它们是有利用价值的。

你写文章是对输入进行思考后的输出，可能这篇文章写得不好，但它附着了你的思考路径，可能还会有一些可以再利用的观点和案例，这些都是可以被你再次输入的。比如，我写课就经常会写废很多课程稿。有一些写偏了，有一些写得不够好，那么这些写废的课就没用了吗？当然不是。我会重新对这些废稿进行梳理：那些写偏的，我会看看能不能为其他课程所用；那些写得不够好的，我就找出其中写得好的部分，然后重新打磨。这种对废稿的处理过程就是一个输入的过程。

当你写了一篇自己都看不下去的文章时，当你写文章写到一半就放弃不写时，当你投给公众号的稿件石沉大海时，千万不要将你辛苦写出来的文字删除，也不要放任不管。你可以将它们收集整理起来，没事翻一翻，想一想当时的思路和感觉，有哪些观点和案例比较不错，写得不好的地方有什么问题，这些都可能帮你找到新思路。你从一篇写废的文章上得到新东西的过程，就是一个输入的过程。

除了废稿，你的成稿也可以进行再次输入。写得好的地方继续保持，不足的加以改正，温故而知新。

亨利·米勒说过一句话：“艺术家是什么？就是那些长着触角的人，是知道如何追逐空气中、宇宙中涌动的电流的人。”其实写作者也是如此，如果我们每天脑子里想着要写点东西，那么你就会浑身长满触角，你会认真观察生活，听人讲话，问人问题，会更投入地看电影、看视频等，因为你需要时刻积累素材，所以你养成了时刻输入的习惯。

第2节 重新定义处理能力

写作是一个把输入转化为输出的过程，而推动这个转化过程的是你的信息处理能力。所有的输入都不会直接成为你的素材，而是要先经过你的大脑处理。你处理成什么样，素材就是什么样，写出来也会是什么样。

你是如何定义素材的处理能力的呢？大部分朋友都只有一个模糊的概念——思考。在这一节中，我们将讲述素材处理能力。

要讲素材处理能力，我们就要先讲素材是一种怎样的存在形式。

学者刘苏里老师在《论立法》第五讲里这样说“：法律乃民族精神的展现，历史像一堆杂乱无章的文件，是法学家不得不去处理的素材，法学家要做的就是赋予法律素材一种精神到逻辑的形式。”

我觉得这段话总结得很精辟，写作也是同样的道理：文章是写作者精神的展现，输入像一堆杂乱无章的文件，是写作者不得不去处理的素材，写作者要做的就是赋予写作素材一种精神到逻辑的形式。

什么是素材处理能力？我认为是筛选、归纳、提炼的能力。

识别筛选

万事万物，皆可输入，这是最好的事，也是最糟的事，好的是你可以吸纳万物的能量为己所用，糟的是如果你不懂得如何高效处理信息，就会被汹涌的信息包裹，身在其中，却无法利用。

怎么高效处理信息？第一步是识别筛选。

你处理不了所有信息，也不需要处理所有信息，这是识别筛选的内在逻辑。

1.学会筛选优质信息

你每天的时间都是有限的，能处理的信息也是有限的，所以要优先去处理那些更优质的信息。比如看电影时，不要花2分钟时间选一个接下来要浪费你2个小时的烂片，宁愿在选择上多花一点时间，看看豆瓣评分等。比如你有2个小时的阅读时间，不要朋友圈里刷到什么就点开从头看到尾，要先判断值不值得看，不要点开公众号列表从上往下什么

都看，要先看看你关注的那些优质号有没有一些重要文章是你还没看完的。

2.学会识别信息性质

我们在处理信息的时候，要一边看一边识别信息性质，比如这个信息是事实、理由还是观点、结论。

识别信息的性质是为了更好地吸收。有的信息是事实，你直接记住就可以了；有的信息是观点，观点不是事实，否则它就不是观点了，既然不是事实，你要有自己的判断；有的信息是理由，你要看它能否解释结论；有的信息是结论，你要想想能否想出合理的理由。

3.学会按需求来筛选

不是所有的素材都适合我们的写作主题，也不是所有的素材我们都能运用得当。学会甄别素材，找到适合的、能被自己运用的，这是最重要的写作素材处理能力。

有些素材很精彩，但对我们的写作主题没有帮助，这样的素材就要被排除。比如我写《俞敏洪：我整整自卑了10年，自卑比狂妄更糟糕》时，搜集了几十篇关于俞敏洪的文章。为了更加高效，我在处理这些素材时，先用自信、自卑这样的关键词检索这些文章中的相关素材，因为这些内容是我最需要的。

归纳整理

为什么要对信息进行归纳整理？

人的大脑一次性能处理的信息数量是有限的，比如有100条信息，任何人都很难高效地处理应用，因为我们面对的是100条独立的信息，但是如果你对这100条信息进行了归纳整理，先分成5大类，每大类里有20条，每大类又分成4小类，每小类5条，这样处理起来效率就高。比如这本书一共有40多节，内容非常庞杂，为了让大家学起来更高效，我们反复归纳，最后整理成十一章。

你写文章处理素材时，要一边找素材一边分类：哪些是核心论点，哪些是分论点；哪些是案例，是哪一个论点的案例；哪些是原因，分条列举；哪些是外部因素，哪些是内部因素；哪些是第一阶段，哪些是第二阶段……分类的方式非常多，根据写作的实际情况确定即可。

提炼总结

提炼总结是对信息的终极处理。你读一个故事，有何感受；读完一篇文章，学到了什么；看了一场电影，得到了什么等，这些都是对输入信息的提炼总结。

如何提炼总结？

第一，归纳法。归纳是指从个性到共性，从特殊到一般的思考方式。

比如我分析了一些2018年崛起的百万大号，从这一个个具体的号的发展中，我提炼出一个共性：尽管微信红利殆尽，但如果你能持续提供大众需要的稀缺内容，你依然有机会从零到一做出一个大号来。

第二，演绎法。演绎是指从共性到个性，从一般到特殊的思考方式，即亚里士多德三段论演绎法——大前提、小前提、结论。

比如，2019年，如果你能持续提供大众需要的稀缺内容，你依然有机会从零到一做出一个大号来。粥左罗团队花重金与三位职业发展领域的大咖签约，每人保证每周至少一篇原创干货输出，因此，2019年公众号@粥左罗有机会逆势增长，拥有了100万名用户。

从今天开始，不要把信息处理能力模糊地理解为思考，所谓信息处理是指对信息的识别筛选、归纳整理和提炼总结。

第3节 重新定义写作能力

我们在前文定义过写作能力，为什么还要重新定义？因为前面是从写作能力的价值这个维度上进行的定义，这一节我们从写作形式上重新定义写作能力。因为从形式上，大家将写作理解为写文章。其实不仅写文章是写作，我们一切表达和沟通都是写作，都需要写作能力。

日常沟通，尤其是微信聊天

叶圣陶先生说过："写文章就是说话。"其实反过来也是如此：说话也是写文章。你对别人说话，实际上是在脑子里进行碎片化写作。写文章是输出思想，说话也是；写文章是为了达到某个目的，说话也一样。

聊天和写作有很多共通点，比如以下几个方面。

文章要有主题，聊天要有话题；

文章要吸引读者兴趣，聊天要吸引对方兴趣；

文章要传达给读者某些信息，聊天要告诉对方某件事情；

文章要提供良好的阅读体验，聊天要营造良好的氛围。

日常沟通是最常见的写作。你可以一天不写字，但你很难一天不说话。你可以把和同事沟通，和爸妈打电话，对任何人表达看成一个写作的过程，有意识地去训练、提高自己的表达能力，你的写作能力就会进步。

如今社交媒体发展迅速，微信聊天是我们日常沟通的主要途径，是最轻量化的写作。

大家千万不要小瞧，觉得"微信聊天啊，谁不会啊"，但就是有很多人聊不好天。你每句话都能很好地表达你想表达的意思吗？对方是否能一眼就看懂？看懂后，他能比较好地接受吗？这些都是你可以提高的地方，这就是写作练习。因为写作就是沟通，聊天是一对一沟通，你写的东西只给一个人看。

你在微信上请求别人帮忙、给别人解释一件事、想告诉别人一件好玩的事等场景，尤其需要你认真组织语言，力求用短短几句话表达清楚，且达到表达的目的。

比如，我有篇文章，阅读量不错，希望得到大号转载，我就给一些大号的编辑发微信："您好，我自荐篇文章，下次有位置可以转载。质量高，数据也好，我的号没什么粉丝，这篇文章阅读量都已经涨到两万多了，在我这算是爆款了，而且还在不停地涨，发到你们号很有机会到10W＋。"你看这短短几句话，就把事情说得很明白了，而且其中几个很关键的词明显是经过我认真思考的，而不是随便写的。

经常有人给我的公众号后台发微信求合作，但他们不懂怎么写，比如：你好，我们需要专业的营销合作，借你的公众号发文推广或帮我们策划，欢迎沟通合作。

这种沟通方式存在很大的问题，第一，对我这样一个陌生人，我根本不知道你要推广或策划的业务是什么，你应该说得再清楚点；第二，共赢才能合作，你光讲你需要这需要那，你为什么不讲下我能得到什么；第三，你至少留个联系方式吧，电话、微信、邮箱都行。

写作其实就是沟通能力，一对一沟通是最初级的，如果一个人微信聊天都聊不好，那写作肯定是个问题，所以也要把微信聊天当成一个训练。

职场中写总结、邮件、发言稿等

工作中一切需要写点东西的情况，都是你很好的写作练习机会，比如写申请、邮件、总结、发言稿等。千万不要小瞧这些东西，很多人都写不好。

我进入职场五年，做过几年管理，看过不少简历，可以毫不夸张地说：90%的人连应聘信都写不好。写简历、应聘信，考验的就是写作能力，这就意味着同样的职业能力，很多人只是因为简历、求职信写得差，进而错失很多工作机会。因此在职场中，写作很多时候是一项强制性任务，但它也是一项对你个人发展很有影响的能力。

我见过很多人，工作成绩很不错，但年会上台做年度工作总结时说得一塌糊涂，不了解的人还以为他们一年没干什么呢。我还见过很多人，好不容易有机会站在几百人甚至上千人的论坛、大会上演讲，却因为写作能力太差，演讲稿准备不充分，白白浪费一次展示自己的机会。我知道很多人写邮件都写不好，很多老板一看你的邮件标题都不会点开看你的内容。

工作中还远不止这些写作场景，比如运营公众号时需要转载其他公众号的文章，怎样写话术才能提高授权的概率呢？很多人不会写，我总结了一个模版。

您好XXX，我是负责@粥左罗的运营，想双勾转载你们的文章《XXXXXXXX》，我们账号ID：XXXX。

粥左罗，向上生长创始人，公众号有30万名高质量用户，付费学员近10万人，头条平均阅读量3W+，希望转载的同时也能给您的账号和文章带来更多曝光。我们非常喜欢你们的文章，以后也会多转载，希望您给开个双勾长白，我们会严格标注来源，按要求转载。如果不方便开长白，也麻烦您先给我们开这篇文章的双勾。感谢，合作愉快。（另外，为了方便后续高效合作，能否进你们的白名单群，或者加你们运营的微信？我的微信ID：XXXX。）

这样一段信息发给对方后，因为你说得足够简洁明了，态度比较诚恳，而且还说明了对方能得到什么，所以对方一眼就能理解，也比较容易接受你的申请，这考验的也是写作能力。

总之，一个人只要踏入职场，就几乎绕不开写作，我们可以利用这些职场中强制性的写作需求去锻炼自己的写作能力。你学到的写作技巧也可以用来优化职场写作。

发布社交动态

我们几乎每天都会在社交平台上发布自己的动态，比如发朋友圈、微博、知识星球等。你用几句或几段文字进行吐槽，发表感想，记录生活的过程，就是写作的过程，而且是公开写作。因为你发的东西是给别人看的，是为了获取关注，否则你没必要公开发布。

比如发朋友圈就是一个典型的写作场景，而且比微信聊天更进一步，从一对一变成了一对多。

你写一条朋友圈时要思考：我写的内容能引起多少人的注意，10个还是100个？100个人注意到了，多少人会感兴趣？在感兴趣的人中，多少人看了能很好地理解我要表达的内□？他们会怎么看待这些内容？发布的内容会给我的形象加分还是减分？多少人会反感我写的东西？只想表达给某个人或某几个人的东西我还要不要发朋友圈？如果你把发朋友圈当成写作训练，这都是你要考虑的东西。

我以前发过一条朋友圈。

现在我做自己的公众号压力特别大，我每做一个动作，除了想到有读者会看到，还想到我的一部分学员也会学习、模仿。

所以，我希望我能做个好榜样，不论是做号，还是写每一篇文章的每一句话，都不取巧，要端正价值观，要踏踏实实地做。希望让他们看到，这样做事也能做成。如果我有做得不好的地方，我希望原因是我能力还不够，不是别的。我记得亚马逊创始人杰夫·贝佐斯说小时候他的爷爷对他说过：选择善良，比选择聪明更重要。

这条朋友圈是我认真思考后写下的，发出来后很多人给我点赞、评论，这些都让我的个人品牌加分不少。

认真发朋友圈不是说要想着怎么“出风头”，而是你可以把你每一次发布的社交动态都当成一个作品去呈现，有意识地去优化，这不仅能对你的写作能力有所帮助，也会为你的个人形象和品牌加分。只要你想练习，你可以随时随地写一条，发布在个人社交平台上，大家的点赞、评论就是对你写作的反馈。

随时在内容平台上写评论

我们平时都会活跃在各种内容平台上，比如看公众号、刷知乎、看豆瓣、听音乐等，在这个过程中，你对一个事物的态度和评价都可以写下来。比如看完一篇文章、听完一首歌，可能都会有评论的冲动。你可以把这种冲动理解为写作的冲动，完全可以借助这种冲动写点什么。这也是日常的写作训练。

我以前写过一篇文章《俞敏洪：我整整自卑了10年，自卑比狂妄更糟糕》，这篇文章发出后我自己又读了一遍，还是很有感触，于是自己又在留言区写了条小总结。

今天分享这个话题，是因为我曾经也自卑过，深刻明白自卑对一个人成长的阻碍有多大，自卑真的会让你错过很多东西，该得到的东西不敢去争取，该抓住的机会总觉得自己不够格去抓。

特别认同俞敏洪老师说的，摆脱自卑、摆脱恐惧，是你快速成长的第一步。这两年我用俞敏洪那两招，慢慢地摆脱自卑，建立了自信，真的是成长更快，而且很多事情，我开始敢主动选择，而不是被动地接受别人的安排和挑选，我可以自己掌控自己的人生。最后，愿每个人都拥

有自信。

你可以养成写小评论的习惯，可以是观后感，也可以是对内容的评论，还可以是对某个观点的解读，甚至是反驳。带着这样的目的，你阅读时会更认真，吸收效率也更高，这些都会反过来提高你的写作能力。

不要把写作狭隘地等同于坐下来写文章，所有沟通和表达都可以被视作写作，包括但不限于上述总结的四点，写作无时无刻不存在于我们的工作、生活中。

第4节 如何让写作成为习惯

为什么要让写作成为习惯？

因为写作是一门手艺，用进废退，经常练手就熟，练得少手就生。写作是长期的事，甚至对我来说它是一辈子的事，如今我已经成为一个终身写作实践者，写作已经成为我每天的习惯。大部分人都把写作当成了一个非常正式的行为，好像没个一天半天的时间，不打开电脑写两三千字，就不算写作，这就错了。

在这一节中，我将结合我的经历和对写作的理解，讲讲如何让写作成为习惯。

定个目标

你之所以要学习如何让写作成为习惯，一定是因为你还没养成习惯。而对大多数人来说，写作不是一个生活必需品，何况写作也并不是一件容易的事。对于这样一件事，如果你想靠自觉性，自然而然地养成习惯，那是做梦，是不可能的。

你必须定一个目标，但是不要定“2019年我要努力写作”这样的废话目标。目标必须有可衡量的标准。对于初学写作的朋友来说，目标要足够简单，先让自己写起来再说，因此我建议就定一个指标——每天的写作字数要求。

大概评估一下自己的写作能力，或者干脆试着写几天，看看自己的水平，然后定一个可实现的量化目标，比如：每天写300字、500字、1 000字、2 000字。

目标是用来完成的，不是用来装门面的，以自己能坚持下去为宜，后面逐步升级即可。

随时写作

首先记住一个前提：你很忙。你可以规定一个每天写作的时间，比如每天早上起来写作一小时再去上班，比如每天晚上睡前写作一小时，

但你不能总指望计划如你所愿，一天只有24小时，除了睡觉和工作，还有太多要做的事。你不可能每天都有专为写作空出来的大段固定时间，而且生活中有太多不确定的事情会随时打乱你的节奏。

养成写作习惯的第一步，是放弃追求大段的、固定的、安静的写作时间，要学会培养随时写作的能力。你在一天中可能会产生写点什么的冲动，不要压制它，不要说等晚上的时候再写，你可以马上写起来。同时你也要学会适应随时停下写作的节奏，这是随时写作的第二个秘招。很多人习惯了用大段时间写作，如果只让他写20分钟就不行，停不下来，有个词叫“事来则应，事去则静”，写作也是这样。

随地写作

很多人必须在书桌前坐下，来杯咖啡，打开电脑，才能写作。写作本就不是一件高大上的事情，而是个苦差事，不要太注重这些形式化、仪式化的东西。如果你想让写作成为习惯，就要适应随地写作的习惯。

为什么要随地写作？

首先，你的写作灵感、情绪和感受是随时随地被触发的，当被触发时，你就应该写下来，所以你应该在飞机、地铁、出租车上写，而不是非得在书桌前写。其次，你每天都有一些碎片时间被浪费了，它们完全可以被用来写作，比如在商场吃饭排号的时候，在电影院等电影开场前，在理发店等待的时间，上下班路上，等等。最后，你不一定非得在电脑上写，在手机上写也很方便，我现在习惯用手机写东西，我在社群里每天分享的短篇，基本都是随时随地在手机上完成的。

随意写作

如果你每天都要写，必定在一段时间后进入“主题短缺”的状态，即每次想写却不知道写什么，我的建议是随意一些，甚至最初为了让自己养成写作习惯，你可以为了写而写。

你可以写原创的观点，也可以写你看完某个观点的感受，你可以自己写故事，也可以写听完某个故事的启发，还可以记录生活和工作中的一些人和事，抑或写写自己当下的心情。

我的同事每天都会在我们的社群里分享，有一天他实在不知道写什

么，但最后他还是写了，主题就是“不知道该写什么怎么办”。

在这个过程中，你进步非常快，因为本质上你不可能没得写，只是你的思路没有打开，思考维度没有得到拓展，所以这个过程是很好的开发思维的过程。

保持新鲜

写作是一件苦差事，想要长期写下去，要不断给自己制造新鲜感，否则你就写疲了，写麻木了，没激情了。如何制造新鲜感？

偶尔尝试一些没玩过的平台。比如我之前一直在公众号上写作，写了三年多，很疲惫。2018年8月我开始在知识星球上写作，新鲜感一下子就来了，每天写得很带劲。写作平台很多，比如公众号、头条号、网易号、知乎、微博、简书等，不要永远只在一个地方写。

偶尔尝试一下没写过的题材。比如我的写作题材包括人物稿、成长干货、思维认知、学习方法等，偶尔我也会写一些搞笑的、情感类的和热点评论，写新题材时会跳出自己的舒适区，有不舒服感，也有很多新鲜感。

保持学习。这看起来不搭边，却是我长期保持写作习惯最重要的手段。如果你一直在看新东西、学新东西、经历新的事情，你的世界永远是新鲜的，你永远是充满好奇的，于是你的写作也是新鲜的。同时也要多听课，学习新的写作技巧，你会有跃跃欲试的冲动。

寻找动力

一件事持续地做下去，必定需要持续的动力推进，你不能全凭自制力。

对写作的动力，即你希望通过写作得到什么，你可以有一个赤裸裸的答案，比如你想通过写作赚钱，这个答案很好，没问题，不丢人。在这个时代，靠写作赚到钱的人有很多，为什么不能是你呢？

你的动力可以是打造个人品牌，或者更直接一点，通过写作出名。有的人的写作动力是有一天可以在自己喜欢的书店看到自己的书，顺便说一句，这也是我的动力之一。动力可以是多样的、私人的，只要它能持续给你力量。

另外一个寻找动力的方法是看其他人的写作故事。这对我来说是很有效的，我对写作热情不够的时候，我就会去看一下我喜欢的作者的写作经历，看一下靠写作改变了自己的励志故事，每次看完，我就会重燃热情，继续写下去。

加入组织

2018年8月至今，我最为自己骄傲的一件事是创建了一个超过5 000人的成长社群，并且在我的影响下，社群里的很多人养成了每天写作的习惯。

一个人可以走得很快，但一群人可以走得更远。写作是一种学习方式，也是一种成长方式，学习和成长是艰难而孤寂的，因此环境很重要、氛围很重要，找到一个组织，大家一起做这件事是个好办法。

还有个更简单可行的办法就是多结交一些爱写作的朋友，你的朋友圈里写作的人多了，大家会互相交流，也会不自主地互相影响，让你的写作之路不再孤单。

让写作成为一种习惯，听起来挺难的，做起来也不容易，而一旦熬过了最初的阶段，写作会成为你生活的一部分，从此你会跟别人不一样，你拥有了一项终身受用的技能，且正在变得越来越好。

第5节 如何打造写作系统能力的稳定性

本节是我希望大家看完本章后能够达成的一个目标，即建立你的写作系统能力。

什么是系统能力？

我借用梁宁的话给大家解释一下。

给你泥土和水，你能做出一个苹果吗？

几乎每个被问到这个问题的朋友都会茫然，但用泥土和水做出苹果，是苹果树的系统能力。我们看到的所有结果，都是系统能力的产物。

比如我写了一篇文章，别人看到的就是这篇文章——这是一个结果。我写这篇文章可能用了4个小时，但这4个小时写出来的东西，其实是我对这个主题长期思考后的一次有针对性的梳理和呈现。

写作不是一件可以瞬间爆发的事情，而是长期积累的系统产物。一篇文章的背后，有整个写作系统的支撑，这套系统包括你长期对这个话题的思考、你长期阅读和经历后沉淀在脑子里的素材以及你长期积累形成的一套写作方法论。

再讲一个案例。

我们经常会后悔做过的一些选择，比如有的人会说：哎呀，早知道是这样，我大学毕业时应该选A公司，而不是选B公司。

后悔是没有用的，为什么呢？因为即便你有机会穿越到过去，你大概还是会做出同样的选择。看似你当时只是做了一个选择，但那个选择其实是你基于过去的认知、经验、判断力做出的综合考虑。因此，即便你穿越到过去，支撑你做选择的那个系统还是没有变，所以你还会做出一样的选择。这就是系统能力的意义。

我们这一节还有个关键词——稳定性。只有系统持续稳定，你才能持续产出稳定的结果。如果一棵苹果树没有持续的土壤养分供给，没有持续的光照、水分供给，它产出苹果的能力就是不稳定的。

写作也是一样，如果你没持续稳定的系统，你写出来的文章就会是不稳定的，一方面是质量的不稳定，时好时坏；另一方面是持续能力不强，你会经常产生灵感枯竭、无法产出的感觉。

那么，如何使写作系统更稳定呢？

搭建一个稳定的认知系统

写作不是只有文字工作者才需要打磨的能力，人人都需要写作能力，写作是你经营人生的一项底层能力，它可以提高你的表达和沟通能力，是锻炼你思考能力的重要手段，是倒逼成长的最好方式，是学习效果和个人能力的放大器。

写作是对输入进行思考后的输出，训练写作能力的三个核心要素是输入、思考、输出，其中，输入是前提，思考是本质，输出是结果，学好写作，三者缺一不可。

练习写作的第一步，重点不在技术层面，而在心态层面，要从心底接受自己暂时写得差这个事实，要知道你最大的对手是自己，别人没有时间笑话你。千万不要等准备好了才开始写，先干起来，你就成功了一半，从写好一段话开始，坚持用正确的方法，持续训练，你一定会越写越好。

长期持续写作，一定是因为你从本质上明白了写作的重要性，并且能持续从中受益，能不断看到自己的进步。有时你需要借助外力来完成周期性的成长。你要反复思考这些认知，直到你彻底相信。马云曾说过，多数人因为看见而相信，少数人因为相信而看见。

提升写作能力这件事就应该先相信，而后才能看见。

如果你为写作搭建了这样稳定的认知系统，你不会不重视写作，你不会轻易放弃写作，你不会不愿意公开写作。

搭建一个稳定的输入系统

输入是写作的源泉，就如同泥土和水对苹果树一样。如果你的输入系统不稳定，你的输出必然不稳定。

之前，我的一个学生约我喝咖啡，聊他在写作上的困惑。

他听过我的课，学了很多写作技巧，然后顺利成为一个大号的写手。一开始他特别厉害，接连写出一些质量不错的爆款文章。但问题很快就暴露出来了，他的持续力不够。写了三个月之后，他不知道还能写什么，也写不出很好的文章来了。这是他找到我后讲的最大的困惑。

我当然明白，我就对他说：“你学了一整套新媒体的写作技巧，其实是你搭建了一个不错的输出系统。同时，你之前没怎么写过文章，所以你过去的全部阅读经验和自身经历还没有被消耗。你突然开始写作，你会发现写篇好文章并不困难，因为有大量没被征用过的素材和思考存储在你的大脑中，随时等你调用。但是，你现在写了三个月，过去积累的、能被调用的优质思考和素材已经消耗殆尽，所以现在你没得写了，也写不好了。

我给他的建议是从输入端着手解决，要坚持每天有一定量的阅读输入，持续积累，持续思考，这样，在接下来的写作中，才有新东西可以被持续征用。

要想提高写作水平，就要养成持续输入的习惯，搭建一个稳定的输入系统，坚持读好书，看优质文章，多积累经验，多看好电影，跟水平高的人聊天等，持续汲取写作的养分。

搭建一个稳定的处理系统

所谓处理系统，其实承接着你的输入系统。如果不能很好地处理，你的输入就是低效的，其结果就是输入也好不到哪里去。处理系统就是你的思考系统，是指你如何思考、如何消化所学的知识。这个系统没有统一的标准，每个人都有适合自己的学习和思考方式。

你可以做笔记。做笔记不是写文章，可以是段落式的、碎片化的。你每天阅读、学习的时候，要随时记录下内容的重点和你的思考，只要你记，它们就有用，即便你以后不再看这些笔记，它们也是有用的，记笔记的过程就是在帮助你吸收和消化知识。

你可以做思维导图。做思维导图可以让你更好地梳理所读、所学内容的框架，更容易理解其内在逻辑，你的学习会更系统。

你也可以教别人。我比较喜欢这种方式。我一直倡导教是最好的学，你会的要拼命教给别人。教的过程可以让你发现自己以为明白了但其实还没明白的东西，持续教不同的人同样的内容，可以不断加深你对这些内容的理解。读书是常读常新，教也是常教常新。

还有其他方法，当然，最好的方法是综合运用，不局限于任何一种，我想，这才是更健康的系统。你的处理系统稳定后，思考会成为你的习惯，思考力是写作力的来源。

搭建一个稳定的输出系统

认知、输入、处理，这三个系统都是在为最后的输出系统做准备，前面三个系统稳定了，最后的系统能差到哪里去呢？

但有的朋友会说，我输入的能力一直很好，处理能力也不错，为什么还是写不好文章？

这其实是你脑子里有一堆货，却不知道如何组织呈现，归根结底，还是你的输出系统不好。

不过不用担心，相比较来说，稳定的输出系统其实是最容易建立的。所谓输出能力，就是呈现能力，其实就是写作技巧本身。你的选题能力、拟标题能力、语言组织能力、观点提炼能力、编写故事能力、成稿能力、排版能力、传播能力、好文章的判断能力等，都更偏向于输出能力。

搭建一个稳定的反馈系统

写作能力持续稳定地进步，靠的是持续地反馈，通过反馈看到你的优势和不足。对于优势，你要继续巩固；对于不足，你要一点点改善。如果没有稳定的反馈系统，就无法支撑你持续进步，这是必然的。

应该如何搭建一个稳定的反馈系统？首先，你要有一个可供你持续写作的平台。公众号、简书、知乎、头条、朋友圈、社群等平台都可以。这里我要提醒的一点是，我们的目的不是把每个人都培养成爆款文章的作者，因此我们不一味地追求给大号投稿，你只要找到一个能让你写的东西被几千人甚至几百人看到的地方，你就可以搭建这样一个反馈系统。

因此，即便是每天写几百字发朋友圈也是可以的，你朋友圈里的人能给你提供持续的反馈。另外，现在社群是比较好的分享写作的地方。比如我的知识星球社群，成员有5 200多人，成员在社群里练习写作，都有5 200多人可以看到，这就形成了一个很好的反馈系统。知识星球这个社群是可以看到阅读量的，很多朋友的分享能达到三四千的阅读量，收到几十个赞和好几屏评论，这基本相当于一个拥有3万名用户的公众号的影响力。现在，各种学习、成长、写作社群数量繁多，很多都

可以满足你的写作展示需求，这就相当于你花几百元钱给自己买了一个现成的写作分享平台，并且直接拥有了五六千名高质量的读者。

其次，你要持续观察文章数据。

不管你在哪里分享你的文章，要养成每天看数据的习惯。多少人看了，多少人点赞了，多少人评论了，多少人分享了，你通过分享连接了多少朋友……这些数据是你每天监控的重点。

最后，你要通过数据反馈提升写作技能。

根据阅读数的反馈，你可以不断提高自己的选题能力和拟标题能力，也就是洞察读者需求和揣摩人性的能力。这项能力的提高不仅对你的写作有益，还对你与整个世界的相处都有帮助。

根据点赞数的反馈，你可以不断提升自己对文章质量的把控能力，促使你写出更受欢迎的、更有价值的文章。

根据大家留言的反馈，你可以在和读者的持续互动中了解你的读者，进而更加清楚地知道他们喜欢什么、认同什么、怀疑什么、焦虑什么，你也可以知道大家怎么评价你、怎么评价你的文章，这些可以极大地改善你的用户思维。

这就是反馈系统的价值。

写作不是一件可以瞬间爆发的事情，而是长期积累的系统产物，成为写作高手更需如此。写出好文章要靠整个写作系统的支撑，因此，如果你想持续稳定地高质量写作，就要围绕认知系统、输入系统、处理系统、输出系统、反馈系统这五个方面着手搭建整个写作系统。

第十一章 变现能力：大幅提升个人收入

第1节 如何通过写作打造个人品牌

什么是个人品牌？个人品牌就是一个人在某个领域中被该领域的受众持有的比较一致的印象和口碑，它基本包括三个元素。

第一，你在某个领域中有一定的知名度

第二，大家普遍都知道你是做什么的

第三，大家在某方面信任你、依赖你

如果你在某个领域中拥有个人品牌，你的名字就代表某种知名度、专业度、信任度。

比如，粥左罗在新媒体领域中有一定知名度，大家都知道我会写公众号文章、做成长社群、教写作课；你因为信任我，所以会读我的文章、加入我的社群、购买我的写作课。这就是我的个人品牌，以及由个人品牌产生的效应。

这一节的主要内容是如何通过写作打造个人品牌。本节共两个部分，第一部分讲为什么要打造个人品牌，第二部分介绍打造个人品牌的五个步骤。

为什么你要打造个人品牌

1.不管你想不想打造个人品牌，它都会形成

任何人在这个社会上都不是孤立存在的，上班要和同事、领导、合作伙伴打交道，平时会和同学、朋友、亲戚等打交道。在这个过程中，所有和你接触过的人都会建立一个对你的印象，所有人对你印象重叠最多的部分就成了你的个人品牌，很多时候都体现在别人给你贴的一个个标签上。

比如，粥左罗擅长写干货长文，讲课比较注重实战，做事非常靠谱等，这些标签就构建了我的个人品牌。所以，既然不管你想不想打造个

人品牌，它都会形成，为什么不主动打造自己的个人品牌呢？

2.个人品牌是这个时代最好的赚钱工具

罗振宇有一个观点：职场，以至于未来社会，最重要的资产是影响力。而构建影响力的方法，一是写作，二是演讲。

影响力是什么？就是你的个人品牌。良好的个人品牌会给你带来正面影响，恶劣的个人品牌则会给你带来负面影响。比如，我的个人品牌里有会写干货、课程实用、做事靠谱这些标签，因此很多朋友会说，只要是粥左罗的课程就值得买，只要是粥左罗写的文章就值得看，这就是一个良好的个人品牌带来的正面影响，它也让我有了更好的发展。如果粥左罗身上的标签是文章写得烂，课程质量差，做事不靠谱，那很可能我做出一门很好的课，你也不会来买，因为在你的认知里，我做的课一定烂。

个人品牌一旦形成，就具有持久性，相当于你在这个领域占据了一个位置和认知。比如你一想到学新媒体，就会想到我的名字，别人想抢占这个认知是不容易的。一个拥有个人品牌的人，就有影响力，就能获得更多的曝光，为自己争取到更多的机会和资源，这些就是你的赚钱能力。

美国管理学者彼得斯有一句被广为引用的话：21世纪的工作生存法则就是打造个人品牌。不管是企业、产品还是个人，都需要打造自己的品牌。

如果说这个时代有铁饭碗，那就是个人品牌。

打造个人品牌的五个步骤

1.扬长避短，找到定位

通过写作打造个人品牌的第一步，就是定位，也就是你要决定在哪个领域中写作。你可以通过定位理论的指导，找到你的优势和位置，然后在一个方向上努力。

定位指的是：如果你想让一个产品的品牌对消费者产生影响力，你就应该在你预期客户的脑子里，给你要卖的产品占据一个真正有价值的地位。简单说就是，你要让别人知道你是写什么的，并且还会觉得你能写得不错。

所以，你要进行一次深度的自我分析，明确自己的优势和劣势，喜

欢什么和讨厌什么，找到自己的定位。最初这个定位越细分、越精准越好，这样可以集中力量更快地给相应的受众留下更深的印象。比如你给自己的写作定位是个人成长，但这个领域比较大，而你又没有很深的积累，这时候你就可以再细分一点，选中一个细分领域，设定一个长期目标开始写作。

2.设定标签，固定形象

标签可以理解为一种特定的印象。很多公众号都会给自己贴上一些标签，让读者看到这些标签的时候就能联想到读者自己。比如@新世相的一个标签是“每天最后一分钟的人生学校”，它会在每天零点前的最后一分钟推送，久而久之，这个标签就深入人心，读者一看到这个标签就会想到@新世相，看到@新世相也会想到“每天最后一分钟的人生学校”这个标签。我的个人账号@粥左罗的一个标签是“拼命向上生长”，我在我所有的输出中都会不断强化这个标签，所以很多读者看到这几个字就能想到@粥左罗这个公众号。

你给自己贴标签，就是在读者心里进行认知建设，标签在会读者心里形成特定的印象，起到增强感知、加深印象的作用。标签最好能够抢占先机，或者有一定的独特性，如果一个标签已经被他人占领，或是和他人雷同，你再去用这个标签的成本就会变高。

另外，你的名字和头像最好要固定下来，因为这相当于你的品牌形象。你每一次使用这个形象，都会在读者心里强化对这个形象的认知，久而久之，这个形象就会慢慢固定下来，和你的标签一样，成为读者记住你的重要因素。

一个品牌形象被读者记住，需要大量的时间、注意力，这些都是认知成本。如果你隔三差五换一下，相当于你把之前那个形象积攒的影响力全部丢掉，重新开始积攒。比如，粥左罗这三个字就代表我的一切。如果我突然换一个名字叫刘可乐，那么我用粥左罗这三个字积累的一切品牌优势就一下子全没了，比如我做一门新媒体课，海报上署名刘可乐主讲，发到朋友圈里，一定没什么人关注。所以，每个想塑造个人品牌的同学，要确定一个好名字和头像，然后长期重复使用。头像可以偶尔换一下，但名字尽量不要换，换名字代价太大。

3.持续输出，积累品牌

罗马不是一天建成的，品牌也不是一下子打造的。当你的名字、定位、标签都确定后，接下来要做的就是通过持续输出，不断积累你的个

人品牌。

如今是一个内容供大于求的时代，你一段时间不出现，但内容一直会出现，大家不看你输出的内容，还可以看别人的内容，这样你在大家心里的印象就会弱化，很容易被大家遗忘，所以你一定要持续输出。

明星要不停地参加节目，制造话题，不然就会“过气”。可口可乐、苹果这样尽人皆知的大公司也要四处进行广告宣传，否则品牌影响力就会下降。你通过写作来打造个人品牌，就需要持续的输出进行积累。

持续输出，不是只管输出就可以了，如果是“无效输出”，不但不能积累品牌，还会消耗品牌。坚持进行持续的写作输出，你还需要注意这3点。

（1）要注重品质

品牌的影响力包括两个重要维度：一是知名度，二是美誉度。

持续写作是为了不断提高知名度，让更多人知道你；注重每一次输出的品质，是为了增加你的个人品牌美誉度。只有知名度是不够的，大家知道你，但是不认可你，这样的品牌反而适得其反。而且互联网是有记忆的，你写的文章一旦发在网上，就几乎无法把它销毁，所以你要认真对待每一次写作。

（2）主题要聚焦

不要什么主题都写。既然你给自己做了定位，这个定位就不仅是你的个人品牌定位，也应是你的写作内容定位，越聚焦，大家对你的认知就越清晰，反之就会分散甚至干扰大家对你的认知。比如我的写作定位就是个人成长这个领域，我几乎所有的文章都是关于这个领域的主题，所以大家对我这个号的认知非常清晰，用户黏性和打开率也非常好。

（3）渠道要聚焦

内容平台是你获得影响力、进行品牌积累的渠道。你可以多渠道写作，比如微博、今日头条、公众号、知乎等，但你要选择一个平台作为主场，其他平台为辅。这样是为了集中主要力量，在一个平台上持续发力，产生集聚效应。

持续输出，既是为了保证品牌影响力不下降，也是为了蓄能，以便你遇到机会时，能抓得住，跟得上。

4.学会借力，赋能品牌

很多品牌会请明星代言产品，借助明星的影响力来提升自己的品牌力，这就是一种借力行为。

借力，就是明确自己的需求，有目标、有策略地向外部势能寻求帮助，以求达成目的。它可以分为两种：向热门人物和热门品牌借力，以及向热门话题借力，也就是我们常说的“蹭热点”。

在通过写作打造个人品牌的路上，我们也可以向一些热门人物、品牌、话题来借力。不一定非要名人大佬，只要对方能帮你影响到更多的人，你就可以向他们借力，比如同领域的资深前辈、对你影响力和品牌有需求的受众。

如何向热点人物和话题借力？

首先，你要对舆论保持敏感，知道什么是当下的热点。

这也就是我们常说的“网感”。你可以时不时看看新浪微博的热搜榜，微博是一个热点爆发早、传播快的平台，还可以关注百度风云榜和搜狗微信热词榜等实时热点榜，这样你对热点的了解会比较及时，才更容易向热点借力。

其次，从自己擅长的领域，找一个跟热点能结合起来的角度发声。

向热点借力的目的是扩大你的个人品牌影响。不是为了传播热点，你要做的是借助热点的影响力让大家注意到你或者你表达的观点，而不只是热点本身。

比如我写《海底捞上市，身价600亿的张勇用人潜规则：谈钱，才是对员工最好的尊重》这篇文章是借助海底捞上市的热点，来表达“谈钱，才是对员工最好的尊重”这个张勇的用人观，从而让读者注意到这篇文章，注意到我。

要记住：向热点借力是途径，不是目的。

最后，不要为了追热点而追热点，也不要为了蹭热点就可以不顾一切。

有人什么热点都要追，甚至会用很极端的方法，语不惊人死不休，一定要让别对自己的观点印象深刻，哪怕价值观有问题，会伤害他人也不在乎。这种做法是有问题的。更好的做法是通过分析受众需求，再试图满足需求，用双赢和多赢去换取支持。打造个人品牌，你需要的不是热点带来的流量，而是借助热点流量扩散自己的影响。

5.收集反馈，调整优化

个人品牌不是做大、做强就可以了，还需要你去维护和运营。你需要不断收集反馈，调整优化你的个人品牌。比如你写一篇文章发出去，这篇文章的阅读量、点赞数、评论、转发等数据就是给你的反馈。这些

数据会告诉你，你这篇文章效果如何。你可以从这些数据的变化中分析原因，然后进行调整优化。比如你的一篇文章突然阅读量变高了，你要去分析这个数据变化的背后的原因，看是这个话题使大家更感兴趣，还是标题更吸引人，抑或只是发文时间的影响。比如很多人在评论一篇文章，大家是在讨论这篇文章的主题，还是在发表个人感想，又或者只是在吐槽。你可以根据这些留言再次审视你的文章。

用户反馈就是对你个人品牌如何调整优化的建议，能帮助你巩固、完善你的个人品牌。

个人品牌，就是大家对你的印象和口碑，不管你想不想打造个人品牌，它都会形成。个人品牌会给你带来知名度和影响力，帮你争取到更多的资源和机会，让你获得更好的发展，拥有更强的赚钱能力。打造个人品牌，首先要找好定位，在选定的领域做好自己的认知建设，形成长期稳定的形象，用持续的输出去积累品牌，再整合渠道资源，借助外部势能，让个人品牌进一步突破，最后根据反馈，不断调整优化自己的个人品牌。

第2节 如何建立自己的影响力根据地

什么是影响力根据地

百度百科对根据地的定义是：赖以存在的基地、基础。因此影响力根据地就是指：你的影响力赖以存在的基地、基础。

我在公众号上发的文章有几万人甚至数十万人看，但是我在抖音上发的视频只有几百个人看，我在豆瓣上发的帖子几乎没有人看。对我来说，公众号就是我的影响力赖以存在的基地，即我的影响力根据地，离开公众号，我的影响力就无法发挥作用。

因此，更通俗一点说，影响力根据地就是，你在那个地方说话，有人听，有人信。

如何建立自己的影响力根据地

1.找到合适的核心平台

不同人的影响力根据地是不同的，比如有的人在豆瓣上有影响力，但在公众号上没什么人关注；有的人在抖音上特别红，但其微博没人看；有的人做的公众号很厉害，但在知乎上没有影响力。不同的人适合不同的平台，不同的人喜欢不同的平台，不同的内容匹配不同的平台。

有的人喜欢写书评、影评，豆瓣是个不错的地方；有的人喜欢回答问题，知乎是个不错的地方；有的人喜欢热点新闻，微博是个不错的地方；有的人喜欢拍视频，抖音是个不错的地方；有的人喜欢写文章，公众号是个不错的平台等。

对于有些内容，不同的平台都可以做，比如你想写文章，公众号可以，知乎、简书、今日头条也都可以；你喜欢拍视频，抖音可以，快手可以，其实公众号也可以。因此，你可以多研究不同的平台，看看这个平台的风格是不是你喜欢的，是不是让自己舒服，甚至让不让自己向往。

初期你也可以把内容在多个平台上发布，因为你不确定在哪里更受

欢迎，所以可以多去试试。

2.整理渠道，汇聚影响力

整理渠道就是将你现有的渠道资源进行整合处理，把影响力汇聚到核心平台上，因为这个核心平台就是我们要建立的根据地，一是维护起来比较高效，二是关键时刻人多力量大。

比如我有3个微信号、6个微信群、3个公众号、1个知识星球社群，但我的影响力根据地是@粥左罗这个公众号，其他所有渠道的影响力都会在这里汇聚。比如你在简书、知乎、微博、公众号上都有用户，你可以多平台并行运营，但最好有一个最核心的，你平时可以将其他平台上的用户往这个核心平台上引导。

3.养成积累用户的习惯

当你确立了自己的核心平台之后，要养成随时积累用户的习惯。比如我确定@粥左罗这个公众号成为我的核心平台即影响力根据地之后，我在所有地方写个人介绍，出去讲课，参加一些大会、论坛如果有机会，都会进行推广。我出书时会在封面上放二维码，同时在课程中也会反复提及我的公众号，总之，我能触达的、影响到的人，我都会尽可能让他们成为我公众号的用户。

微信号、社群和公众号

我们再单独讲讲微信号、社群和公众号。

微信号本身就是一个熟人社交工具，代表着一种真实、亲近的关系。借助它，我们可以非常方便地进行一对一私密聊天，同时也可以通过朋友圈发布内容给所有好友看，关键时候还能群发给所有人消息，因此今天微信也成为很多人建立影响力根据地的一个选择。一个微信号能加5 000人，10个微信号就能加5万人，这也是做影响力的一种方式。

社群既是多对多的社交工具，同时又有群主、管理员把控，因此也是提高影响力的一种渠道：一是在你的影响力没有那么大的时候，社群可以让你跟大家更好地互动，增加黏性；二是社群可以是你的核心用户群的一个交流场所。

关于公众号，我们多说一点。现在很多人唱衰公众号，整体上公众号的红利期确实已过，但是它依然是最好的原创内容平台，而且除非你的内容不适合公众号，否则内容创业者首选的平台一定还是公众号，而

非今日头条、抖音等。这是为什么？

我们从最基本的逻辑说，这几年，让内容创作者真正赚到大钱的是哪个平台？不是知乎，不是头条，也不是抖音，甚至也不是新浪微博。

从2015年起，内容创业成为一个创业和投资的风口，但是你几乎很少听说做微博、头条、知乎拿到投资的吧？几乎全是公众号创业者。

我们从用户数上来看，一个普通的不拿投资的内容创作者，在公众号上有10万名用户，通过广告、课程、电商分销等，一年赚一两百万元并不夸张。但你在头条、抖音这样的平台上拥有10万名用户，可能远远赚不到这么多。从单位用户价值上，头条、抖音远没有公众号价值高。你在公众号上有两三万名用户，头条阅读量两三千，就有可能接到一些广告，但如果你在抖音上有两三万名用户，基本上没有什么广告价值。

这是为什么？平台的用户、流量逻辑不同。

简单来说：公众号上的用户，首先是你的用户，其次是平台的用户；头条、抖音上的用户，首先是平台的用户，其次才是你的用户；在公众号生态里，赚钱更多的是号主；在头条、抖音生态里，赚钱更多的是平台。

公众号，也叫订阅号，我称之为订阅逻辑。你有10万名用户，相当于10万名用户订阅了你，你推一篇文章，理论上10万名用户都有机会看到你，平台不进行干预，也没有强者更强的推荐逻辑。

头条抖音，我称之为推荐逻辑。你有10万名用户，理论上这10万名用户也都有机会看到你，但实际上，并不是这样的。比如你进入抖音的App界面，默认出现的是“首页”，这个首页就是平台的流量池，给你准备好了平台推荐的内容，也是大多数用户看内容的习惯。公众号没有这样的流量池，它是一个用户关注列表。

订阅逻辑是什么？你可以反向理解，就是我没订阅的账号的内容，永远不会出现在我的关注列表里，除非在朋友圈刷到，否则我不会看到我没关注的公众号的内容。

推荐逻辑是什么？你会收到大量的你没有订阅的账号的内容，平台根据你的内容消费习惯，使用机器算法给你推荐。

公众号进行消息列表改版时，大量的新媒体从业者说公众号要做信息流了，这是不对的理解。其实这就是消息列表的改版，它只是改变了你关注的公众号内容的呈现方式，但你依然不会收到你未关注的公众号的内容，它更不会使用算法推荐，其呈现底层逻辑依然是时间轴逻辑。

有人称抖音的推荐逻辑为赛马机制。我讲个基本逻辑，实际上，严格讲，可能不是这样的，比如在平台的流量池里，首先给1 000条内容平均分配1 000个观看流量，然后根据一个时间段内这些内容的点赞数、评论数，选出其中的前100条内容，继续分配流量，比如5 000次，之后根据它们的点赞、评论等，选出其中10条爆款，进行大流量推荐。

所以，抖音账号的一个非常显著的特点是，单条内容的独立性非常强，你这条火了，获得100万个点赞，下一条可能依然只有几百个点赞。我是抖音的用户，闲着没事刷抖音，我发现很多用户数几十万的账号，内容流量都不太好，只有几条爆款。抖音的流量非常不稳定。公众号的阅读量相比来说是更稳定、可控的，假如有10万名用户，则可能平均会有七八千的阅读量。

最后，再重复那条重点：公众号上的用户，首先是你的用户，其次是平台的用户；头条、抖音上的用户，首先是平台的用户，其次才是你的用户。

每个人的能量都是有限的，你不可能在哪里都有影响力，因此为了集中力量办大事，更好地为个人品牌赋能，更高效地进行价值变现，每个人都要建立自己的影响力根据地，并养成持续积累用户的习惯。

第3节 写作的间接＋直接变现路径

这本书的目的，是希望通过让人人学会写作，并让写作能力给你的赚钱能力赋能，所以，最后一节，我们讲讲如何通过写作来进行个人价值的变现。

为什么我要在变现前面加上“个人价值”这四个字？因为我必须要强调一点：最终赚到钱的人，是真正为市场、用户提供价值的人，赚到钱是你创造了价值之后的必然结果。明确这一点后，我们再来讲变现：间接变现和直接变现。

间接变现

1.个人品牌间接变现

你要知道一句话：凡是能触达视线的地方，都是变现的宣传窗口。这是一个注意力经济时代，只要有人关注你，你就能拥有变现能力。

如何变现？答案是：提升你在这个行业中的知名度，让这个行业的很多人、很多公司、很多潜在合作伙伴知道你，而且都还认可你，这样是为了寻找外部新机会，比如加入一家更好的公司，结交行业内更顶层的人脉，加入一个创业团队，发现新的商业机会等。

2.职场通用竞争力

写作是你个人能力的放大器。不管你从事的工作是不是新媒体行业，和写作有没有关系，写作能力都是你的职场通用竞争力。这是因为表达、沟通、展示这三点是每个人职场竞争力的基本面。

平时工作时，在一切关于表达、沟通、展示的场景中，你都可以发挥写作能力带给你的优势，让你的每一次表现都更精彩，建立你在公司的影响力，也让更多人看到你的能力，从而获得更多的资源和机会，拥有比别人更多的升职加薪的机会。

3.直接做相关工作

内容产业已经足够庞大，而且相关的工作岗位非常多，待遇也不错。如果你写作能力不错，很容易在这个行业中找一份高薪工作。

4.打造知识付费课

对拥有一技之长的人来说，这就是最好的时代，因为你可以靠知识付费赚钱。但前提是，你要同时拥有写作能力，写作能力可以把你的技能通过文字呈现，再录制成音频，在各种知识付费平台上上架。

说到知识付费，大部分人的第一反应就是：这个行业门槛很高吧。其实是你把它想得太高大上，或者说太狭隘了。你要明白，在这个知识付费盛行的时代，任何能力都能变成课程。比如：PPT、PS、Excel、思维导图、写文案、写简历、写商业计划书、弹吉他、减肥、炒菜、洗脸、洗头等，你别不信，只有你想不到的课程，没有教不了的，凡是擅长的知识技能都可以通过写作做成课程，在各种知识付费平台上进行销售。

5.创立付费社群

如果你通过写作积攒了一定的知名度和影响力，就可以创立收费社群，为大家提供知识服务。我自己也创立了一个成长社群，用来辅助大家学习、写作、成长。

直接变现

1.打赏

通过获得打赏变现是一种比较容易的方式。现在知识付费的理念已经非常普及，读者如果认可你的这篇文章，就会很乐意给你打赏。我的公众号文章，平均下来一般一篇有500元左右的打赏。在我的知识星球社群中，很多人会写文章，我每个月要自己掏腰包，拿出四五千元来给大家打赏。

2.投稿

给公众号投稿是变现最直接、最便捷的途径。它不需要你去考虑排版与配图，不需要考虑涨粉或运营，只需要你的文章达到上稿标准即可，算是一种比较“省心”的变现方式。现在虽然是一个内容供过于求的时代，但原创的优质内容产量十分有限，很多公众号对于优质原创内容是有大量需求的，所以只要你能写原创文章，就不用怕赚不到钱。

给公众号投稿的途径也很容易找到。很多公众号的菜单栏里就写明了投稿的需求。还有一些专门发布投稿信息的公众号。你只要在微信上搜关键词“投稿”，就能找到大量这样的公众号。你可以找几个感兴趣且有投稿需求的公众号，去研究它们的文章，弄清楚它们所需文章的领

域、调性、风格，就可以尝试进行投稿赚取稿费了。一般2 000字以内的文章稿费在300～500元，一些大号甚至会给到几千元，还有些稿费会随着阅读量的增加递增，这都是非常可观的收入，而且并没有没你想象中那么难。

3.广告

各个内容平台基本都有匹配的广告盈利模式。比如公众号，只要你用心运营到5 000名粉丝，你就能“接”到微信官方的广告。这个广告叫“流量主”。粉丝数达到5 000后，你可以申请微信官方的流量主功能，并且可以设置相应的广告类别，选择和你账号定位较为匹配的广告，以提高广告点击率，将广告对你的影响尽量降低。流量主的收入也是比较可观的，基本上5 000粉丝的号一个月赚几百元甚至上千元是都是可能的。

另外，你还可以通过接其他产品分销广告或者品牌曝光广告来赚钱。号上粉丝数量越多，活性越高，定位越准确，广告的报价就会越高。

4.出书

当你积累了一定的写作功底，在一个领域有了系统性的知识，或者有不错的经历和故事，你都可以把你写下的那些文字进行整理，用作你未来要出版的书里的内容。当然出书没有那么容易，但也绝没有你想象中那么难。等你慢慢写作，慢慢积累，也许有一天就能出书，完成一次自我价值和版税的变现。

5.卖号

卖号也是一种直接变现的途径。对于一个公众号，你通过写作进行内容输出，积累一定的粉丝和影响力后，可以直接通过新榜这样的第三方平台把号卖掉，获取一笔收入。不过如何取舍还是要取决于你自己，一般不建议卖掉，除非你真的不想做了，或者想快速变现一次，因为长期运营的价值更大。

以上就是本节的内容，最后我想说两点。

第一，每个人都想赚到钱，但最终赚到钱的人是真正为市场、为用户提供价值的人，不投机、不取巧，不要以收割用户的心态做事，用户真的不是傻子，所以大家平时要更多地思考你怎么为用户提供价值，你若能做到这一点，我不相信你赚不到钱。我一直坚信价值守恒定律：只有给用户带来价值，用户才会反过来成就你。

第二，当你拥有写作能力的时候，你要慎用。写作是用来制造内容的，内容是用来影响每一个阅读它的人的，你的写作能力越强，你的影响力就越大，你的责任就越大，一篇文章发出去可能会有成千上万人看到，不要写你自己都不相信的东西。我自己做号之后，在家里一面墙上贴了一张A4纸，上面用黑色记号笔写了一句话：要有内容信仰，坚信优质内容对一个人的正向影响，永远不制造垃圾。我以提醒自己这一点，开始每一天的写作，希望你也相信这一点，希望看这本书的读者，掌握这 门手艺之后，不仅能赚到钱，更能通过写作制造美好。



天生管理者

1. 目录
2. 3年写了300万字后，我重新理解了写作的价值——写作能力是人人需要的底层能力
3. 第一章 写作认知：重新理解写作
    1. 第1节 如何迈出写作的第一步
    2. 第2节 支撑写作能力的三个核心要素
    3. 第3节 为什么你必须公开写作
    4. 第4节 到底怎样才算好文章
4. 第二章 用户思维：写作是手段不是目的
    1. 第1节 为什么你要有目的地写作
    2. 第2节 从单向沟通到双向沟通式写作
    3. 第3节 从作者逻辑到读者逻辑式写作
5. 第三章 选题能力：写作的先胜而后求战
    1. 第1节 总是不知道该写什么怎么办
    2. 第2节 优质选题的三大底层逻辑
    3. 第3节 策划优质选题的五大技巧
    4. 第4节 日常寻找选题的五条路径
6. 第四章 标题能力：关键节点的杠杆效应
    1. 第1节 好标题的三个核心价值
    2. 第2节 拟标题的五个核心技巧
    3. 第3节 拟标题的五条思考路径
    4. 第4节 如何建立正确的标题价值观
7. 第五章 素材能力：性价比最高的能力
    1. 第1节 写作素材的八个搜索渠道
    2. 第2节 优质素材的六个搜索技巧
    3. 第3节 日常积累素材的三个方法
8. 第六章 结构能力：写作中的框架大于勤奋
    1. 第1节 写作者和阅读者的天然矛盾
    2. 第2节 如何搭建一篇文章的框架
    3. 第3节 如何写开头，让人想要继续阅读
    4. 第4节 如何写结尾，让人更愿意主动分享
    5. 第5节 设计小标题，大幅提高阅读体验
9. 第七章 成稿能力：完成比完美更重要
    1. 第1节 为什么不能等你想清楚了再写
    2. 第2节 如何做加法写作，提高信息总量
    3. 第3节 如何做减法写作，提高价值密度
    4. 第4节 如何让文章逻辑严谨，增强说服力
    5. 第5节 如何让文章论证精彩，充满愉悦感
    6. 第6节 如何修改文章，提升成稿效果
    7. 第7节 如何设计排版，提高文章读完率
    8. 第8节 如何克服拖延症，提高成稿速度
10. 第八章 基本功力：如何持续刻意练习

1. 第1节 如何写出吸引人的故事
2. 第2节 如何写出有价值的观点
3. 第3节 如何写出使人产生共鸣的金句
4. 第4节 如何用动词、名词、形容词

11. 第九章 传播能力：没有传播就没有价值
    1. 第1节 为什么传播能力如此重要
    2. 第2节 如何用平台放大你的能力
    3. 第3节 如何借力关键传播节点
    4. 第4节 如何分析数据，优化传播能力
12. 第十章 日常训练：让写作融入你的生活
    1. 第1节 重新定义输入能力
    2. 第2节 重新定义处理能力
    3. 第3节 重新定义写作能力
    4. 第4节 如何让写作成为习惯
    5. 第5节 如何打造写作系统能力的稳定性
13. 第十一章 变现能力：大幅提升个人收入
    1. 第1节 如何通过写作打造个人品牌
    2. 第2节 如何建立自己的影响力根据地
    3. 第3节 写作的间接＋直接变现路径

1. 开始阅读
2. 封面
3. 书名页
4. 版权页
5. 正文

不疲惫的精力管理术

40岁，你的人生才刚刚开始

日版畅销12万册

40歳を過ぎて最高の成果を出せる
「疲れない体」と「折れない心」のつくり方

[日] 葛西纪明◎著
李心怡◎译


中国工信出版集团


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

40歳を過ぎて最高の成果を出せる
『疲れない体』と『折れない心』のつくり方

不疲惫的精力管理术：40岁，你的人生才刚刚开始

[日]葛西纪明　著
李心怡　译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

不疲惫的精力管理术：40岁，你的人生才刚刚开始/（日）葛西纪明著；李心怡译.--北京：人民邮电出版社，2019.6

ISBN 978-7-115-51240-6

I.①不… II.①葛…②李… III.①成功心理—通俗读物 IV.①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第081428号

◆著 [日]葛西纪明

译 李心怡

责任编辑 王振杰

责任印制 周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆开本：880×1230 1/32

印张：6.75 2019年6月第1版

字数：90千字 2019年6月北京第1次印刷

定价：49.00元

读者服务热线：**(010)81055522** 印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东工商广登字**20170147**号

目录

引言 我为何年过40岁还能创造巅峰成绩

01 葛西式五大体能训练法 简单几招就很有效！打造不疲惫的身体

√用“正确的保养方式”维持健康而年轻的肉体

√“不疲惫的身体”是40岁人所需要的最强身体

√打造“不疲惫的身体”的最关键秘诀

葛西式体能训练法1　锻炼躯干，矫正姿势　仅仅是坐着也会疲惫！仅需调整姿势，身体和精神都会更强劲

√良好的姿势可以提升个人魅力——良好的身体姿势＝良好的精神姿势

√现在让人放松的姿势≠不易让人疲惫的姿势

√挺直脊背的正确姿势就是最轻松的姿势

√ 锻炼躯干就能塑造“正确的姿势”与“不疲惫的身体”

√葛西式躯干训练法的奥秘

√赶走驼背的方法——正确使用电脑和手机

葛西式体能训练法2　每天跑步10分钟，就能让身体产生惊人的变化 没毅力也能用短短10分钟的运动打造不疲惫的身体

√跑步治百病！40岁人的烦恼迎刃而解

√“迈出运动第一步”的诀窍——从步行10分钟开始，把运动量定在不会让自己觉得有压力的范围内

√“坚持运动”的诀窍——甩开“不跑不行”的义务感，不刻意要求自己每天都跑

√晨跑小建议：养成早起的习惯

√穿桑拿服跑步，就能在短时间内出汗

葛西式体能训练法3 最强伸展训练，找回身体的柔软度 只需放松3块肌肉，活到100岁都会肌肉强健

√“肌力不足”与“柔软度下降”同为衰老大敌

√与“下半身柔软度”密切相关的三个重要肌群

√ 40岁后，重要的是肌肉伸展而不是肌肉训练

√使用葛西式“最强肌肉伸展操”，找回柔韧的身体

√“身体的柔软度”关系到“心灵的柔韧度”

√我在飞机上做的拉伸运动

葛西式体能训练法4　五大秘诀改善睡眠质量　改掉3个坏习惯，轻松获得“消除疲劳的万能药”

√改善生活习惯，就能获得优质睡眠

√入睡与深度睡眠的五大要点

√降低睡眠品质的“三种坏习惯”

葛西式体能训练法5 每10天洗一次桑拿浴，让身体好好流汗 40岁之后要养成流汗的习惯。身体修复能力由出汗量决定

√“洗桑拿浴”可显著加速新陈代谢、消除疲劳

√每10天洗一次桑拿浴，重整身心

02 葛西式“最佳饮食方法” 年过40岁也能拥有不发福的身体

√为何我从20多岁开始，身材几乎没变

√ 40岁后容易发福的最大原因是“新陈代谢变慢”——改变“饮食方式”比运动减肥效率更高
√　40岁后，目标是保持健康且能有效消耗热量的“苗条肌肉体型”
√　4个步骤检查体型是否合格——直视“理想体型”与“当前体型”之间的差距
√设定“三项目标”，就可以轻松地持续减肥
√日常饮食的3个基本原则
√灵活利用“吃太多了……”的罪恶感
√每周设定1.5天的犒赏日，消除压力
√每周设定进食的启动与休息时间
√摄入加速新陈代谢的食物，减肥更轻松
√葛西式“最强咖啡减肥法”——感觉饿了先喝咖啡
√巧克力是“舒缓减肥焦虑”的魔法镇静剂——能够促进代谢的减肥食品
√ 营养均衡且让人有饱腹感的“魔法蔬菜汤”是减肥的最佳伙伴
√掌握喝的方式，减肥也可以喝酒
03 葛西式“下半身强化训练”与“伸展运动” “不老身躯”从强化下半身开始
√为何我的身体机能从20多岁到现在几乎没有变化
√“强化下半身”就是打造“不老身躯”的最重要秘诀
√年过40必须“锻炼下半身”的三大理由——即使是忙碌人士也能抽出时间实践“下半身强化训练法”
√在家中或有限空间内就能进行的葛西式“下半身强化训练法”
√下半身的强化训练与伸展运动一定要搭配进行
√锻炼下半身，强化躯干
√完全挤不出时间的人，只爬楼梯也能产生巨大的变化
04 葛西式“精神强化训练法” 以“三角形法则”打造“不屈服的内心”
√我如何保持“不屈服的内心”
√向芬兰教练学习重视“不去做的事”
√以“三角形法则”打造“不屈服的内心”
葛西式精神训练法1　不让大脑疲惫——刻意让大脑休息，精神更加强劲
√要消除压力，先让大脑休息
√“不让大脑疲惫”的五大方法
葛西式精神训练法2　用笑容和语言创造“正向思考”——使用两种方法形成良性循环
√“正向思考”的两种引导方法——灵活使用“笑容”与“语言”
√能够成为心灵支柱的“魔力语言”——“迈向成功的十训”
葛西式精神训练法3　唤醒“跃跃欲试感”　两种方法唤醒“不知何时逝去的激情”
√唤醒沉寂的“跃跃欲试感”，使内心更强大
√挑战公开场合演讲，强化“不屈服的内心”
05　首次公开最强“意象训练法”与“呼吸法”　迅速强化意志，正式场

合中获得最佳成果
√提高成功率有最强秘籍——解除焦虑，缓和紧张感
葛西式意志强化训练法1 用最强“意象训练法”消除不安 大幅强化精神层面！具体操作方法与诀窍公开
√击退焦虑！强烈推荐以“意象训练法”找回自信
√葛西式“意象训练法”具体操作方法——按照时间点仔细地想象，观察想象出的成功画面
√如何应对负面意象
葛西式意志强化训练法2 使用最强呼吸法“传奇呼吸法”紧张感瞬间消失！
√紧张感瞬间消失！首次公开企业机密“传奇呼吸法”
√“传奇呼吸法”的具体操作方法
√成功运用“传奇呼吸法”的三个诀窍
附录
后记
作者简介
|版权声明|

推荐序

人生是否可以有很多次的开始

中央电视台体育频道主持人 张斌

我一直在想象这本书真正摆在书架上或躺在购物车中的样子。它会是素朴到极致？还是一定要印上葛西纪明的大头照？此前，我听过一种说法：在一本图书的封面上，作者名字的大小比例特别微妙，畅销书作家靠赫赫威名就能触动买者的神经，因此其名字要格外醒目。由于中国读者对葛西纪明几乎无感，即使在封面配上一幅俊朗的头像，也是徒劳吧？我想，一定会有关于葛西纪明的关键信息在封面上铺陈开，但无论这些信息再如何渲染，恐怕本书封面最终也要依托副书名——40岁，你的人生才刚刚开始。出版者找我写序，我想其中一个非常重要的原因是：我已然年过半百，符合本书预期的目标人群，总该感到力不从心了吧。

人们总爱定义何谓“青年”。联合国给出的答案最能激励人心。按其说法，人好像到了花甲才是中年。我属于很早便有中年心态的那一类人。2012年年底，我在一档节目中与主持人大谈人生过半的问题，仿佛已然真切感知阳光从背后射来的情境：自己的影子投射在身前了。这是我从其他书中读来且非常认同的观点：那个自己可以看到的影子便是未来一定会到来的死亡。借着这个影子的话题，我说了不少镜头前、话筒后自己悟出的本应具有的职业心态的话题。自己讲得诚恳异常，也许听者会觉得：屏幕上如此絮絮叨叨的必然已是中年。那一年我43岁。

两年后，45岁的我在索契遇到了一个陌生的名字——葛西纪明。我在一张英文报纸上第一次读到他的故事——一个41岁的日本人第七次参加冬奥会的故事。那张面孔给我的印象极深，好像那是一张我们印象中标准的日本脸，但又好像是被某种神秘的血统所塑造的。如此寥若晨星的运动榜样，我们与他的相遇实在有些迟了。每过四年，他才会在冬奥会的电视转播中被念到几次名字，太容易被我们忽略了。对于那些将自己的生命交付山岳的登山家、将大海作为归宿的航海家，以及像葛西纪明这样的八届冬奥会的参与者，我们都会粗暴地得出结论：他们命运如

此，他们身体中的DNA决定了一切。

我读了不少有关葛西纪明的英文报道，在索契的酒店里写出一篇小稿子，算是对造就不可思议传奇的缘由的一次探寻。此番有机缘为这本书写序，这算是小稿子带来的另一段缘分吧：互联网留痕，让出版者发现我曾经有过这些粗糙的文字。我仔细读了葛西纪明先生为自己这本书写的序。序言的语言平实如水，让我格外受用，至少让我迅速直起腰板。大约从十几岁至今，我都是佝偻着身子的，高高的个子曾经是我没有矫正这一错误姿态的好借口，但如今我已经充分意识到错误姿态让身体付出的代价。母亲曾想在我背后猛然一击，击醒处在错误姿态中的儿子，但总是舍不得下手，年纪大了也就打不动了。五十岁的我，还能矫正躯干姿态吗？这一次，我将遵循葛西纪明先生的教诲，一一尝试。等女儿长大后，我好让她们看到一个姿态更加挺拔的父亲。

大家买下这本书，认真读过，扎实遵循，许下与自己年龄匹配的愿望，不逞强，微笑面对。日复一日，兴许就会遇到万水千山的境界，不仅使身体受益，精神也会焕然一新。即使不为职场打拼，为自己、为家人，也要改做个健康快乐之人。葛西纪明先生在书中金句闪耀，下面这段话是我铭记于心的。

终于，在我37岁第六次征战的冬奥会——温哥华冬奥会上，我看到了希望的光芒。虽然在这次大赛中没能获得奖牌，但是我似乎第一次对跳台滑雪开窍了。

如今回过头来看，35岁之前的我一直都是徒劳无功的。虽然经历了严酷的训练，锻炼出卓越的身体素质，但是我没学会灵活运用身体的能力，更没有充分调节自己的心理状态。年轻的我只会肆意挥霍年轻的身体，身心都好似披上了坚硬的盔甲，听不进身边人的劝诫，内心坚信“只要经过严格的训练，就一定能赢得奖牌”。

我在采访运动员时，时常会与他们探讨身体和思想同步向前的话题。运动员在年轻时往往是青春鼎盛，身体带动一切。而当身体优势逐渐退却后，思想意识或者说灵魂开始发生变化，甚至有了顿悟，对运动的感知水平有了跃升，但这时，身体已经不能助力他们攀上顶峰了。因此，最幸运者是身体与思想的演进达成同步的人。葛西纪明的强大在于，他在37岁时悟道后，还可以无限地延长自己的运动生涯，让更多的可能出现。这种可能被我们旁人感知到的就是，他将于2022年第九次参加冬奥会（2022年北京冬奥会）。因为2026年冬奥会的举办城市还未

确定，因此葛西纪明是否会第十次参加冬奥会还是个问号。如果真的参加，葛西纪明先生那一年应该是53岁了。

这本小书很精致，很贴心。若随身携带，每时每刻都可以让人生重新开始。为什么要听葛西纪明先生的指教？我想很有必要让潜在的读者更全面地认知他的运动生涯，在感佩之余，结合自身加以实践，动力是可以源源不断的。为此，我尝试着将这则传奇凝结在以下文字中。最遗憾的是，在索契和平昌，我一直无缘见到“飞翔的”葛西纪明。我愿意在北京冬奥会前以一部小小的电视作品，让更多的人认识他。

1966年，札幌赢得冬奥会主办权。六年后，在札幌，日本作为东道主实现了冬奥金牌突破。在宫之森跳台竞技场，日本一举包揽70米标准跳台滑雪3块奖牌。四十年间，日本人总共获得了9块冬奥会跳台滑雪奖牌（3金4银2铜），名列世界第五位。1972年，札幌人还建造了大仓山跳台竞技场，承办90米大跳台比赛。如今，这两座跳台静静地屹立在札幌的群山之中。群山夏日葱茏，冬天化身雪国，日本最出色的跳台滑雪选手都是在此每日“飞翔”起来。查看资料，你很容易发现，参加索契冬奥会的日本跳台滑雪选手大都出生于札幌以及北海道的城市。我想，他们可能自幼就在父母的带领下将那两座跳台视为运动灯塔，立志成为最勇敢的飞人。有见识的前辈告诉我，所有冬奥城市的雪野上都有高高的跳台屹立着，那就是最佳的奥运遗产，是丰碑，更是支点。在2022年，冬奥运主办城市——北京与张家口可能也会如此吧。

1972年2月3日至13日，第十一届冬季奥运会在札幌举办。此后4个月，在距离札幌不远处的下川町，一个名叫葛西纪明的男孩出生了。像很多下川町的小伙伴一样，葛西纪明的至高理想就是能够代表日本参加奥运会跳台滑雪比赛。这座小城中的运动氛围极为浓烈。2006年都灵冬奥会的4名日本跳台滑雪选手都是小城子弟，那一年已是葛西纪明第五次参加冬奥会了。在2014年索契冬奥会开幕式上，日本队倒数第二个出场，转播机构将日本队的第一个特写镜头放在葛西纪明身上。全世界都知道这位41岁日本中年人的价值，他与俄罗斯无舵雪橇选手阿尔伯特·杰姆琴科（Albert Demchenko）拥有同一项珍贵荣耀——七次参加冬奥会，历史之最。

冬奥会第二天，葛西纪明在跳台滑雪中翩然飘落，获得个人赛的第2名。就在一个月前，葛西纪明才成为这项运动历史上年纪最大的世界杯冠军。错失奥运金牌自然有一份惆怅，因为那块金牌是支持他向前的

无尽动力。这引出赛后一个几乎很快就可以被证实的假设，四年后他还要再战平昌冬奥会。在出征索契冬奥会之前，日本冬奥代表团任命葛西纪明为运动员队长，这显然是一份荣誉。比赛中，所有的跳台滑雪运动员都戴着雪镜和头盔，因此，我们很难见到葛西纪明本尊真容。看着葛西纪明的日常照片，其面容好似刻刀雕琢的塑像，古铜肤色，目光如炬。如果说日本代表团中有多位面容姣好的封面女郎的话，那“钢铁战士”也就只有葛西纪明一人敢当。索契冬奥会前几天，“钢铁战士”郑重宣布，自己的奥运征程将再次调整至2018年，一定不会错过平昌冬奥会。大部分与葛西纪明一起出道的各国跳台飞人肯定都听到了他的宣言。他们中的大多数人都是在三十多岁时便宣告退役，也只有葛西纪明一人孤独地与那些大约只是自己年龄一半的后辈在世界各地的雪山间“飞翔”着。在平昌冬奥会上，葛西纪明的“飞翔”又有了新的原动力。他知道在赛场边的观众中有他两岁的儿子，他盼望着让妻儿看到自己走上领奖台。可惜最终的愿望未能达成。尽管如此，第八次出征冬奥会的葛西纪明也将名标青史。

葛西纪明一定不同意别人用“孤独”来形容自己的所谓“坚持”。他之所以不断地参加冬奥会，就是为了那块不近不远的奥运金牌。27年前，1992年的葛西纪明正值当年，19岁就成为世界一流选手，获得了世锦赛冠军。他的技术动作很有特点，在空中“飞翔”时，身体可以充分伸展开，与两个雪板几乎处于同一平面上。那一年，他参加了阿尔贝维尔冬奥会，初次感受奥运赛场氛围，没有获得奖牌。两年后，在利勒哈默尔冬奥会上，葛西纪明跟随前辈在大台跳台滑雪团体赛中赢得了一块团体银牌。此后，在连续四届冬奥参赛经历中，葛西纪明再也没有登上领奖台。9年前，在温哥华，已经37岁的他在大台跳台项目中名列第八，那已经是距离领奖台最近的距离了。直到索契冬奥会，葛西纪明两次登上领奖台，摘得一银一铜，酣畅淋漓。

2022年，年近半百的葛西纪明将来到北京，以其矫健的身姿、愈加专注的状态，给6岁的儿子再做表演。届时，葛西纪明第九次出征冬奥会的传奇将隆重上演。

引言 我为何年过40岁还能创造巅峰成绩

大家好，我是被称为“跳台滑雪传奇”的葛西纪明。被冠以“传奇”这个称号，我有些许不好意思，但又倍感光荣。获此称号并非我浪得虚名，而是确有缘由的。

我认为最大的原因是，我不仅在年过40岁的“高龄”状态下仍旧是现役运动员，而且从30多岁开始便不断创下自己的新纪录，在41岁时取得了目前人生中的最好成绩，即使现在我已经45岁了，也依然能够维持最佳状态。

这种最佳状态伴随我在索契冬奥会中取得了个人赛银牌——这是我截至当时取得的最好成绩。我还在团体赛中取得了季军的好成绩，共荣获了两枚奖牌。要知道，自我21岁第二次参加利勒哈默尔冬奥会获得团体赛银牌后，就一直未能在个人赛中摘金夺银。

在25岁时，我迎来了在日本举办的长野冬奥会；在29岁时，我参加了盐湖城冬奥会；在33岁时，我又出战了都灵冬奥会……每一次大赛前，我都经历了无比严酷的训练，以为自己万事俱备，只欠东风。

然而，我的成绩却丝毫不见提高，我除了在长野冬奥会普通台比赛中取得了第七名的成绩以外，没能获得其他任何一枚奖牌。

终于，在我37岁第六次征战的冬奥会——温哥华冬奥会上，我看到了希望的光芒。虽然在这次大赛中没能获得奖牌，但是我似乎第一次对跳台滑雪开窍了。

如今回过头来看，35岁之前的我一直都是徒劳无功的。虽然经历了严酷的训练，锻炼出卓越的身体素质，但是我没学会灵活运用身体的能力，更没有充分调节自己的心理状态。年轻的我只会肆意挥霍年轻的身体，身心都好似披上了坚硬的盔甲，听不进身边人的劝诫，内心坚信“只要经过严格的训练，就一定能赢得奖牌”。

然而，30岁之后，我终于认识到，毫无章法地努力完全无济于事。意识到这一点之后，我大幅调整了身体层面和心理层面的训练方法，以一种全新的方式努力。

经历大量的试错之后，我终于在40岁之后找到了让自己保持最佳状

态的方法。这种“打造不疲惫的身体和不屈服的内心”的秘诀，被我毫无保留地写进本书。

40岁之后成就最好的自己！打造不疲惫的身体和不屈服的内心秘诀大公开！

√学会葛西式训练法，你也可以拥有不疲惫的身体和永保战斗力的不屈服的内心

41岁时，我取得了职业生涯中的最佳成绩——一枚银牌和一枚铜牌，之后，越来越多的人开始问我类似这样的问题：

“长时间活跃在一线的秘诀是什么？”

“年过40岁却依然不断刷新纪录的‘诀窍’是什么？”

“永不放弃、永远保持热情的原因是什么？”

特别是40多岁的商务人士，对我的运动生涯十分感兴趣。

人们普遍认为，40岁是一道分水岭，年过40岁之后，体力与精力都开始走下坡路。“以前每天都要爬的楼梯，现在爬起来特别吃力。”“跑两步都会气喘吁吁。”“明明以前一直都在运动，但是身体还是不给力。”“和朋友们出去玩，都会累得腰酸背痛。”……我经常能听到类似的抱怨。

这些抱怨听多了，40多岁的人开始自然而然地认为“过了40岁，体力理所当然会比以前差啊”“外表看上去和年轻时候没什么差别，但是可千万不能再那么拼命了”，然后顺理成章地接受衰老。

此外，也有越来越多的40岁以上的朋友抱怨：“即使睡眠充足却依然不能消除疲惫，对工作也提不起什么干劲”，身体也出现各种各样的小毛病。

对于大多数人而言，40岁后他们身体开始发福，体力和精力开始走下坡路，年龄是这一切的罪魁祸首。

但是我在40岁时成就了最好的自己，并且一直保持最佳状态。

我究竟是用什么方法在年过40岁之后依然保持身体不衰的呢？又如何能够始终斗志昂扬、充满激情呢？

本书将首次毫无保留地公开“葛西式训练法”的所有秘密。

葛西式训练法助你打造“不疲惫的身体”和“不屈服的内心”！

√梦想要通过正确的努力方式才能实现

“梦想要通过努力来实现。”

这句话是我的座右铭。但是更准确地说，下面这句话才是我真实想

法的表达：

“自己的梦想，要通过正确的努力方式才能实现。”

首先，要对自己设定的梦想有足够的自信。在此基础上，要通过努力不断接近这个梦想。

我自己的梦想是在奥运会拿到金牌，在4年内，我都在朝着这个梦想扎扎实实地努力。

然而，在这个过程中，最重要的是要做正确的努力。

无论做什么事，如果希望事有所成，或多或少都需要付出努力。但是，如果像35岁前的我那样，一味“蛮干式地努力”，是不可能取得卓越的成果的。

特别是到35岁后，人们无论是在体能层面还是精神层面，都不能再逞强。如果人们还固执地使用20多岁的方法，不仅体力和精力会不堪重负，还会陷入瓶颈、停滞不前。如果持续使用20多岁时使用的方法，恐怕大多数人的表现都会逐渐走下坡路吧。

但是，别说是30多岁的人了，即使是年过40岁或50岁的商务人士，也无法以体力或精力不支为由辞掉工作。

20多岁时，人们靠着一股蛮力向前冲，即使撞得头破血流也无所谓，但是累积了很多人生经验的商务人士，更应该用正确的方法维持良好的体力。过了35岁，人们就不能再仗着年轻、毫无章法地蛮干，不断累积正确的努力，才是当务之急。

一味使用年轻时使用的方法，30岁后显然会遭遇瓶颈。

√你的努力是否与年龄相符？

那么，正确的努力究竟是什么样的呢？

我根据多年累积的运动经验，总结以下两点：

1.你的努力是否与希望达到的目标方向相一致

首先，要审慎地确认“目前所做的努力是否与达到目标所需要的努力相一致”。举个例子，运动选手必须进行某种程度的体能训练，但是对于跳台滑雪运动，如果练出太多肌肉，体重会增加，导致飞跃距离缩短。因此，如果运动选手只是一味地拼命做体能训练，反而会导致负面的结果。因此，只是盲目地进行体能训练，本身就是一种错误的努力。

跳台滑雪竞技运动不需要使用双手，因此，相对于上身肌肉训练，加强下半身肌肉训练所需要的助跑与跳跃更为重要，这才是正确的努力方向。

如果你觉得努力了却看不到成果，可能是因为努力的方向出了问题。

2.你的努力是否与年龄相匹配

接下来我想强调的另一种正确的努力，是“目前自己所做的努力是否与年龄相匹配”。这一点对于很多人来说可能是个盲点。

在运动选手中，因为体力负荷超出极限而从一线引退的大有人在。根据不同运动项目的特点，运动员的退役年龄有所差别，但一般而言，跳台滑雪选手运动生涯的终结点是30岁。

的确，我在30岁时也有一段时间感到体力逐渐衰退，但是，尽管同龄运动员相继引退，我却从来都没有萌生退意。这是因为，我相信只要转换为适合自己年龄的有效训练方式，不但不会让身体超出负荷，而且能够维持与世界上其他选手一决胜负的体力与精力。

你的努力与希望达到的目标方向一致吗？你的努力与年龄匹配吗？

为了坚持更加漫长的选手生涯，我不可避免地要与年龄相抗衡。

但是，只要适度地调整做事方式和思考方式，就可以找到更多更适合自己的方法。

所谓“与年龄相匹配的正确的努力”，在生理与精神两方面都非常重要。40岁之后，体力、精力和斗志都会逐渐衰退，恐怕有不少人都在苦恼“我很想努力奋斗却力不从心，不知如何是好”。这其中可能还有人认为“无法全力以赴是因为自己还不够努力”，因而还像年轻时一样硬撑着。

然而，有这种感觉的人，毫无疑问都已经十分努力了。

在我看来，大部分人不是不够努力，而很可能是努力的方向和努力的方式出了问题。

√所有人都适用的30项训练方法体系

本书介绍的葛西式训练法，是我在超过35年的比赛生涯中通过不断试错摸索出来的一套方法。

这绝不是只有运动员才能使用的特殊方法，而是适用于所有人。本书还介绍了很多突破瓶颈的诀窍。

“从疲劳中迅速恢复的诀窍”

“避免代谢症候群的诀窍”

“持续进行与年龄相匹配的运动的诀窍”

“在关键时刻缓解紧张感的诀窍”

“提升内心动力的诀窍”

“在紧张与放松之间切换自如的诀窍”

……

书中整理了30个类似的诀窍，从生理层面和精神层面帮助商务人士维持必要的体力，同时让他们的内心既坚强又有弹性。这两方面有以下两个共通点：

“不逞强”

“微笑面对”

只要将葛西式训练法付诸实践，人生将焕然一新。

四五十岁的商务人士朋友，用葛西式训练法不断刷新自己的巅峰状态，开心地享受人生吧！

30个诀窍让40岁之后的人生焕然一新！

01 葛西式五大体能训练法 简单几招就很有效！打造不疲惫的身体

√用“正确的保养方式”维持健康而年轻的肉体

正如本书前言所讲，一般人在20多岁时身体达到巅峰状态，之后开始衰退，到了40岁，衰退开始加速。

尽管这样说有些残酷，但我认为，真正衰退的人正是“已经接受了自己正在衰退”这个现实的人。

之所以这么说是因为，我认为只要进行正确的保养，无论是40多岁还是50多岁，都能维持健康而年轻的肉体。

遗憾的是，大多数人还认为“衰老是没办法的事”，认命地接受年龄带来的困扰：

“身体感到疲倦，做什么事都不方便。”

“想瘦却怎么也瘦不下来，结果大腹便便。”

“坐在办公桌前常常腰酸背痛，连背都开始驼了。”

此外，我们还常常听到类似“没办法像年轻时那样拼命了”这样的话：

“要是持续加班或者熬夜，就不能迅速恢复体力。”

“要花很长时间才能摆脱宿醉。”

“站起来的时候，得发出‘嘿哟’一声给自己打气，这种情况越来越多。”

“不像年轻时那样精力充沛，光是爬楼梯就已经喘不上气来。”

和同事一起喝酒时，大家对于像“晒自己老了”这样的话题总是讨论得很热烈。一开始大家只是想稍稍抱怨一两句，但是后来发现总有同病相怜的伙伴：“对啊对啊，我也是！”“上了年纪总是有各种各样的麻烦啊。”“没办法啊，毕竟都已经是这个年纪了。”如果我们发现大家都面临同样的问题，就会莫名地产生“原来上了年纪大家都一样嘛”这样的安全感，同时也就认可自己目前的状态了。

热烈讨论“晒自己老了”这个话题时，你是否认为“反正大家都一样”而放弃努力呢？

当然，我自己也会突然感受到身体的衰老，毕竟身体条件和20多岁的时候不能相提并论。比如受伤的次数比年轻的时候更多，疲劳难以消退，无法长时间集中注意力……每次遇到这类问题，我都会重新审视停止衰退、强化自身能力的方法。从训练方法入手的同时，我也会不断改善思考方式和生活习惯。在这个过程中，我总结了“葛西式五大体能训练法”。如果大家能将这些方法切实地付诸实践，就能逐渐打造出“感受不到年龄所带来的衰老的身体”。

√“不疲惫的身体”是40岁人所需要的最强身体

说起“感受不到衰老的身体”，可能人们会以为要练出一身强健的肌肉，就像成天泡在健身房里的20多岁的年轻人那样。但是，这是一种误解。过度的肌肉训练反而会让自己离“理想的身体”越来越远。

使用葛西式五大体能训练法，就能打造“感受不到衰老的身体”！

正如前言所述，过了35岁，我们必须采用与自己年龄相符的训练方法。那么，对于40岁以上的商务人士来说，“塑造最佳身体”的内涵究竟是什么呢？我认为就是：

“打造不疲惫的身体”。

不能在工作中全力以赴展现最佳表现的主要原因，除了“生病”“受伤”以外，最主要的不就是“疲惫”吗？

一旦“今天感到很疲惫”，不管是工作还是生活，都会踩刹车。如果疲劳日积月累，脚步会变得沉重，精神会萎靡不振，压力会更容易累积，焦躁的情绪也会时不时冒出来。我认为，这种疲惫如果像慢性病一样长年累月地持续，就会造成衰老。

因此，本书所介绍的“葛西式五大体能训练法”，就是围绕“如何打造不疲惫的身体”及“感到疲惫时，如何迅速恢复元气”这两大主题提供解决办法的。

35岁之后，使用“与年龄相匹配的方法”至关重要！

√打造“不疲惫的身体”的最关键秘诀

那么，要打造“不疲惫的身体”，有哪些必要条件呢？我认为最关键的一点是：加快新陈代谢。

许多随着年龄增长而出现的小毛病，实际上都是由新陈代谢变慢造成的。因为新陈代谢变慢，体内累积的疲劳物质排出体外的能力减弱，导致每天的疲劳感难以消退。

当这种疲劳感长期累积、难以消除的时候，甚至会对精神层面产生不良的影响，导致精力衰退与斗志消失。

随着年龄渐长，身体出现的很多问题都是由新陈代谢低下引起的。

俗话说，“有健康的身体才有健全的精神”，的确是这样。身体是重要的资本。我们只有将身体调整好，保持健康，才能赶走负面情绪，同时也会使精神更强劲。可以说，能够提高新陈代谢率的运动与动作，对于精神层面也会有正面影响。

你的身体蕴藏着巨大的潜力。接下来，运用葛西式体能训练法来加速新陈代谢、打造不疲倦的身体吧！

诀窍01 40岁后，不易疲惫的体质就是你的最强武器。“提升新陈代谢率”是打造“不疲惫的身体”的关键。

葛西式体能训练法1 锻炼躯干，矫正姿势 仅仅是坐着也会疲惫！仅需调整姿势，身体和精神都会更强劲

√良好的姿势可以提升个人魅力——良好的身体姿势＝良好的精神姿势

如何加速新陈代谢，打造不疲惫的身体呢？接下来，我将对这套方法进行依次说明，首先希望大家注意的是身体姿势。

也许有人会怀疑：“把姿势调整好，就能加速新陈代谢，让身体不疲惫吗？”但实际上，生活中习惯摆出什么样的姿势，不仅会对基础代谢率产生影响，还与每天感受到的疲倦有非常大的关系。

姿势不良的原因之一是身体歪斜。所谓身体歪斜，是指从头到脚本应笔直的身体重心线，偏离了它原本的位置。

一旦身体歪斜，血液循环就会不流畅，这便是代谢率下降的原因之一，它也会导致身体从疲劳中恢复的速度变慢，从而形成易疲劳的体质。

我认为，从姿势可以看出人的状态。

如果一个人的身体姿势十分优美，不仅能反映他在身体层面体态端正，还能反映他在精神层面有着不错的精神面貌。实际上，调整好姿势，精神也会随之振奋。“保持良好的姿势当然比‘站没站相坐没坐相’好，这不是理所当然的事情吗？”可能有不少读者会这么认为，但是有很多人连这样理所当然的事都做不到。世界上有许多知易行难的事情，其中之一不就是端正自己的姿势吗？

仅仅是身体歪斜、姿势不端正，就会形成易疲劳体质。

√现在让人放松的姿势≠不易让人疲惫的姿势

自从在索契冬奥会上取得两枚奖牌之后，我便经常接到演讲邀约。从那时起，我就更加重视自己的姿势。

重新审视自己就会发现，是否挺直脊背会对身体疲惫的程度造成影

响。我发现，将腰背挺得笔直，其实是最不容易累也是最轻松的姿势。如果靠着沙发、墙壁或者座椅靠背，反倒更容易感觉疲惫。

这么说可能会让人感到惊讶，有些人甚至会一边说“不不，挺直脊背会很容易累，还是像我这样比较轻松”，一边驼着背，把重心歪到左侧或者右侧。

也有人与之相反，让胸部凸出、腰往后仰，觉得这个姿势比较轻松。

但是我想强调的是，现在令人轻松的姿势，不一定是不易让人疲倦的姿势。姿势不良的人，虽然嘴上说这个姿势很轻松，但还是会频繁地改变姿势。例如，把重心从一侧压到另外一侧、来回交替双脚跷二郎腿、时不时转动肩膀等。各位身边是不是也有人常常这样，时不时挪动身体、改变姿势呢？之所以会频繁地改变姿势，其实就是因为让身体持续保持这样的姿势会感到疲倦。

√挺直脊背的正确姿势就是最轻松的姿势

如果能够挺直脊背，我们就可以长时间维持同样的姿势而不会疲惫。挺直脊背就是正确的姿势。

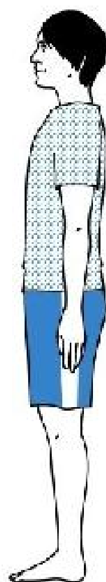
虽然我在接受采访或者参加演讲时，常常需要长时间说话，但无论是坐着接受访问，还是站着演讲，我几乎都不会改变姿势。这是因为我想维持不会疲劳的姿势。在长达2~3小时的活动场合，我基本上感受不到身体的疲惫。

频繁地变换姿势，是因为保持同样的姿势会感到疲惫。这正是姿势不良的证据！

葛西式训练法

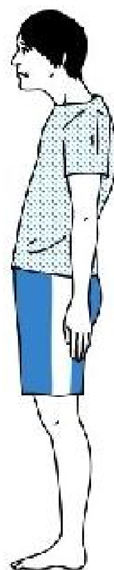
端正的姿势和歪斜的姿势

让人既轻松又不容易疲惫的姿势

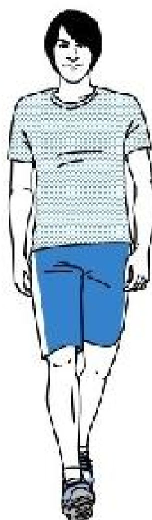


✓ 端正的姿势

让人轻松但是容易疲惫的姿势



× 错误的姿势



✓ 注意重心，走路就不会疲惫



× 脖子向前伸就会造成驼背

所谓让人轻松的姿势，就是不让人疲倦的姿势，即挺直脊背的端正姿势。

在大多数情况下，大家无意间摆出的放松姿势，其实会给肌肉施加过度的负担。如果将身体歪向一边，摆出不平衡的不良姿势，会把体重压在偏向的那一侧，从而对这一侧造成过度负担。这样反而会让肌肉疲劳，从而导致身体疲倦。相反，如果保持挺直脊背的端正姿势，就能让每一块肌肉平均地得到运用，对整个身体的负担也会减轻。挺直脊背本来就是让身体负荷最小的轻松姿势，的确可谓“不易让人疲惫的姿势”。

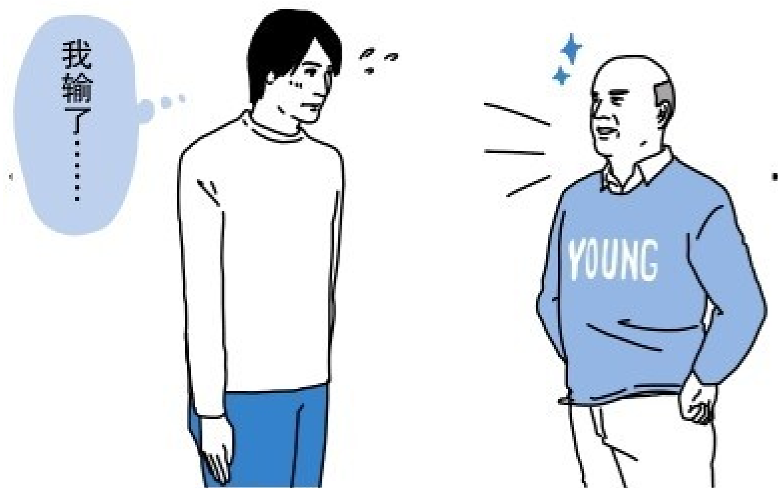
其实大家都知道什么才是端正的姿势

在演讲或者座谈会上，经常有上了年纪的人夸赞我：“葛西先生，你背挺得笔直，姿势真漂亮。”

当然，无论做什么事情被人称赞，我都非常开心，但是被称赞姿势漂亮，这真的是最令我开心的事情了。特别是受到那些人生经验极为丰富、活跃在各个领域中的人士称赞，我倍感荣幸。

在一次联谊会上，活动才刚开始，就有人开口称赞我的姿势。那位70多岁的老人家，始终保持着脊背与天花板垂直的优美姿势。有趣的是，当在场的十几个人听到他说“葛西先生的姿势真漂亮”时，全都不约而同地挺直了脊背，调整好姿势。

看到大家的反应如此直接，我十分欣慰，这也让我当场体会到，其实大家都知道自己的姿势不太好，而且大家都明白，挺直脊背的姿势才是真正端正的姿势。



诀窍02 “现在让人放松的姿势”不一定是“不易让人疲惫的姿势”，保持挺直脊背的“端正姿势”，即使长时间也不会让人感到疲惫。

√ 锻炼躯干就能塑造“正确的姿势”与“不疲惫的身体”

那么，如何才能一直挺直脊背，维持不疲惫的正确姿势呢？重点就在于躯干。

锻炼躯干可以稳定身体的轴心，姿势自然会得到改善。相反，躯干越弱的人，姿势越糟糕。

众所周知，在跳台滑雪中不必用到滑雪杖，而只能使用滑雪板，所以在滑的过程中必须用自己的身体维持平衡。

●从起滑台到助滑道进行助滑。

●从跳台起跳点起跳，跃向空中之后，保持漂亮的姿势继续往前滑翔。

●在着陆坡着陆的同时，做出弓步式转弯。

完成这一系列动作的关键在于，稳定的躯干带来的平衡力。因此，躯干训练是必不可少的。我自己非常重视躯干训练，而且训练效果也会对在日常生活中保持良好的姿势有所帮助。

大家普遍认为，与其他运动项目相比，跳台滑雪选手的姿势更加优美，这应该也与躯干有很大关系。年纪越大，跳台滑雪选手越能深刻感受到躯干的重要性。这是因为，躯干不仅与跳跃的技巧有直接的关系，而且锻炼好躯干，受伤的概率也会下降，还有助于打造不易疲惫的身体。

如果陷入“躯干变弱→姿势不良（身体歪斜）→新陈代谢变慢”的恶性循环，即便只是坐着或者站着，甚至就连休息，都会潜移默化地形成容易疲倦的身体。原因如前所述，身体歪斜会造成新陈代谢低下，导致需要花费更多时间才能从疲劳中恢复过来。

相反，如果进入“锻炼躯干→改善姿势→提升新陈代谢率”的正向循环，就会适应“正确的姿势”，也就是“轻松的姿势”，也就能打造“不疲惫的身体”。

√葛西式躯干训练法的奥秘

那么，该如何锻炼躯干呢？

在此，我要向大家介绍一种可以轻松在家进行的“睡前三分钟躯干训练法”。详细内容请参考后面的图。

这种训练法的优点是，无须过多准备，只要有床铺或棉被就可以进行。而且，只需睡前三分钟进行训练就足够。它不仅是我日常训练之后必做的训练项目，就连休息日我也把它当作躯干训练的主要项目。

睡前三分钟核心训练就能打造“正确的姿势”和“不疲惫的身体”！

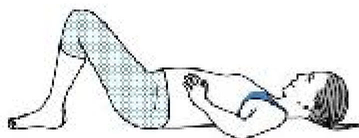
葛西式训练法

睡前三分钟躯干训练法

所谓躯干部位，并不是指覆盖在身体表面的大块肌肉，而是指身体内部的小块肌群。为了锻炼这些肌群，重点是将肚脐下方1厘米的小腹部位收缩起来。

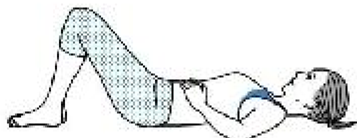
❶

仰卧并屈膝



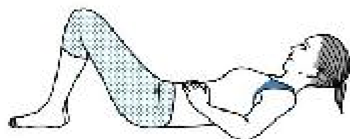
❷

向腹部施力，使肚脐下方1厘米的小腹收起来约1厘米



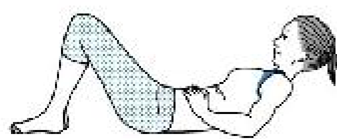
❸

维持②的姿势，缓缓抬起上半身



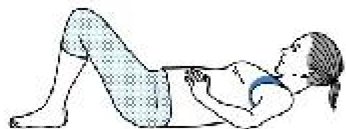
❹

抬到能看到自己肚脐时，维持这个姿势3秒



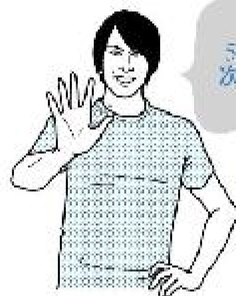
❺

缓缓吐气，回到姿势①



❻

将①～⑤的组合动作重复5次



“走扁带”（slacklining）也可以锻炼躯干

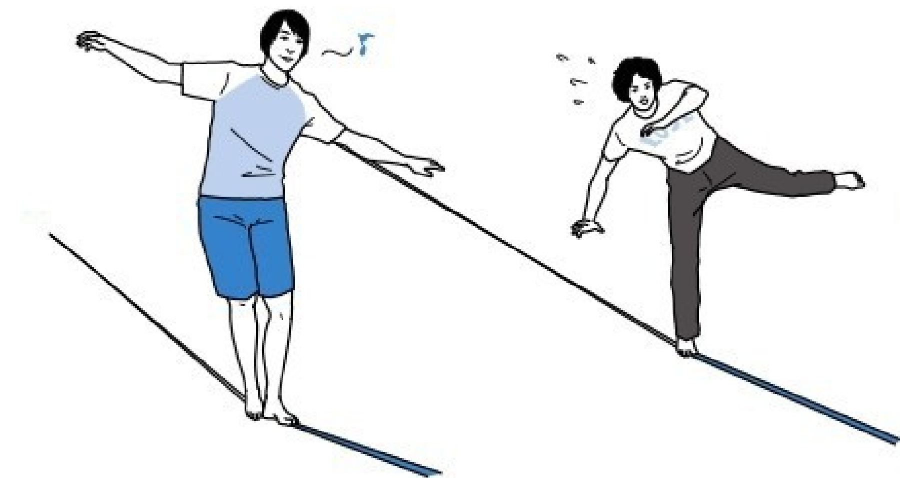
除了上述躯干训练法外，我还在进行另外一种训练——走扁带。所谓走扁带，就是俗称的“走钢丝”。

我所采用的训练方式是，在5厘米宽的绳索上维持平衡向前移动。如果作为身体轴心的躯干部位不够稳定，就没法在扁带上稳步前行。

由于跳台滑雪运动员必须在没有任何辅助的情况下在空中维持飞行

姿势，所以走扁带可以说是最适合的躯干训练法。

由于躯干上的肌群是最难训练的部位，因此，能够调动全身、注重轴心的运动项目是比较合适的训练项目。我听说也有其他冬奥会竞赛项目的选手为了锻炼躯干，尝试穿木屐、背着装水的袋子、使用平衡球等训练方式。



诀窍03 锻炼躯干可以大幅改善姿势，强烈推荐“睡前三分钟躯干训练法”

√赶走驼背的方法——正确使用电脑和手机

现在大家应该都知道，姿势不良的一个很大的原因就是躯干部位不够强韧，导致新陈代谢率下降，从而造成容易疲惫的体质。

那么，对于不良姿势中让许多人烦恼的驼背，到底要怎么改善呢？

无论把躯干锻炼得多么棒，难免有不良生活习惯会引发驼背这种不良姿势，导致前功尽弃。这种不良习惯就是错误地使用电脑或手机。

请回想一下使用电脑和手机的姿势，几乎大部分人都是低着头、驼着背，对吧？特别是使用笔记本电脑时，大部分人为了看屏幕，往往视线朝下，把脖子弯成45度。而使用手机时，即使把脖子弯到60度也不稀奇。

一旦较重的头部往前倾，自然会牵着肩膀和背部一起拱起来。如果持续这样的姿势，脖子、肩膀、背部、腰部和上半身都会僵硬，新陈代谢也会随之减弱。

然而，如今电脑和手机如此普及，已经是工作和沟通中必不可少的工具，所以尽管它们会导致姿势不良，但我们也无法以此为由而拒绝使用。那么，就稍微调整一下使用方法吧。

我建议以下页图所示方式使用电脑。

葛西式训练法

使用电脑的正确姿势

使用电脑时的姿势

使用电脑时，上半身容易向前倾斜的原因在于屏幕的位置。如果屏幕的位置比眼睛低，视线就会下移，头便会自然而然地往前倾。此时可以调整屏幕的角度，或是将电脑垫高，把屏幕调整到与眼睛平行的位置。这样就可以挺直脊背，以轻松的姿势工作。





只要稍微调整使用电脑的方式，就可以大幅度改善姿势。

同理，用手机时，尽量不低头驼背是最理想的状态。但是，为了不低头驼背而把手机举到面前，反而会让手臂疲劳，这招也不太现实。所以只能尽量提醒自己，不要弯着脖子弓着背看手机，要找到最适合且不会让自己疲倦的姿势。

现代人很难脱离电脑，手机更是一刻不离手，常常一用就用很长时间，所以必须习惯以正确的姿势使用，才不会让自己疲倦。

诀窍04 使用电脑和手机容易导致驼背。只要把画面调整到与视线平行的位置，就能大幅度改善姿势。

葛西式体能训练法2 每天跑步10分钟，就能让身体产生惊人的变化 没毅力也能用短短10分钟的运动打造不疲惫的身体

√跑步治百病！40岁人的烦恼迎刃而解

在各类运动项目中，跑步一直都是基础中的基础。

虽然跳跃类竞技运动相比耐力而言更要求瞬间爆发力，但跑步依然是必不可少的训练项目。在其他要求瞬间爆发力的运动中，跑步也都被视为重要的基础训练。这是因为在身体运动的过程中，跑步其实是所有动作的核心。

就我所知，常把“好累啊”挂在嘴边的人，或是做什么都立刻觉得累的人，大部分都没有跑步的习惯。我深信，跑步可以使身体产生惊人的变化。

觉得跑步麻烦的人，请仔细阅读下面的栏目，这个栏目记录了跑步产生的效果。跑步能带来的好处竟然这么多！

正是因为已经40多岁，跑步才显得更加有必要。

一般来说，我们更容易注意到跑步带来的生理层面的好处，比如提升体力、减肥、排毒等，实际上，跑步还可以起到改善精神的作用。我在疲倦不堪想要转换心情时，或是在思考事情时，都会跑跑步。

40岁之后，体力衰退或是容易生病，是因为身体发生了许多变化，而这些变化与跑步带来的变化恰恰相反。由于耐力与肌力下降，导致新陈代谢率降低、体重增加、体内毒素排不干净，不但会持续加重疲劳感，甚至会降低免疫力……这样一来，当然也会影响精神层面，使人焦躁或是失去干劲，陷入恶性循环。

跑步不仅强身健体，而且磨炼意志！

如果你总是喃喃自语：“唉，我就是这样……”那么，你一定要开始跑步，摆脱恶性循环。

跑步不用刻意选择环境和时间。只要没有下雨，一个人到哪里都可以跑，也不需要昂贵的装备或跑鞋。即使没有时间去健身房，哪怕穿上

运动鞋走一站地铁的距离，也一定能感受到自己的改变。

我们并非为了跑马拉松而跑步，因此不必跑太长距离，哪怕只是稍微走快点也不要紧。从不让自己觉得辛苦的速度开始，让身体习惯跑步吧！

葛西式训练法

跑步的效果

生理层面的效果：

耐力提升

肌肉力量提升

加快新陈代谢

减肥

排毒

疲劳感消退加速

免疫力提升

心理层面的效果：

放松心情

爽快感

头脑清醒

积极正面的态度

能够在跑步的过程中思考

能够进行意象训练

√“迈出运动第一步”的诀窍——从步行10分钟开始，把运动量定在不会让自己觉得有压力的范围内

很多人虽然知道运动的优点，但是真让他们运动的时候，还是常常赖在椅子上不动。“没时间、没精力，反正去一次以后也没办法坚持……”为了给这样的朋友一个运动的契机，在此和大家分享我体验过的“迈出运动第一步的诀窍”。

没办法迈出第一步的人，或是没办法坚持运动的人，都有一个特点，那就是“把目标定得太高，结果总是失败”。

“每天必须要跑够一小时才行……”

“好不容易在健身房办了会员卡，每星期不去打几次卡怎么行……”

如果这么想，自然会还没开始做就已经感到很烦、很累了。

一开始可能还是干劲满满地执行，但是每天逼着自己跑一小时以上，很快就会像泄了气的皮球，不想动了。就算是我本人制定了这么远大的目标，估计也坚持不下去。

那么，究竟如何才能对抗惰性，养成每天运动的习惯呢？我们来对上述状况进行逆向思考，“迈出运动第一步的诀窍”就是将一开始的目标定得低一点，对运动时长的心态也是从“一开始10分钟就够了”到“最多30分钟就好”。重点在于，“一开始设定的目标不会让自己感到有压力”。

起初，可以从步行10分钟开始。想想“只有10分钟，而且只是走路而已”，就会觉得很简单、肯定能办得到。坚持每天步行10分钟之后，可以再延长5分钟，试着走15分钟，然后逐渐延长到20分钟甚至30分钟。养成走路的习惯后，就可以开始尝试慢跑。在习惯慢跑后，可以逐渐加快速度变成跑步。

无论怎么设定，最长30分钟就够了。

大部分人超过半小时就开始觉得烦，接着觉得有压力。30分钟也是一个临界点，运动30分钟左右可以消耗一定热量，并且让人出汗、感觉很爽快。也就是说，无论是在生理层面还是在心理层面，要想把运动坚持下去，30分钟是最稳妥的时间，这是我到了40岁才得到的结论。

诀窍**05**

时间从“只要**10**分钟”开始，到“最多半小时”，坚持运动不再只是口号！

运动时间的设定

10分钟→ 15分钟→ 20分钟→ 30分钟（最长）

运动量的设定

走路→慢跑→跑步

√“坚持运动”的诀窍——甩开“不跑不行”的义务感，不刻意要求自己每天都跑

迈出运动的第一步后，最重要的是“坚持运动”。

难得开始运动，但没过两天就懈怠，“三天打鱼，两天晒网”的人应该也不少。要怎样才不会半途而废呢？

我所体会的坚持运动的诀窍是：丢掉“不得不运动”的义务感，不要刻意要求自己每天都运动。

在坚持运动的过程中，义务感很容易变成极大的阻碍。没有什么想法比这种不得不运动的义务感更多余了。一个人如果运动时不开心，不但会事倍功半，还会在“不想做就别做”的想法中挣扎，背负上半途而废的罪恶感，这是人之常情。

所以，即使不把运动当成每天的例行公事也无所谓。

合理决定每星期的运动次数，或是在不想运动时把当天定为休息日也无妨。不过此时要注意，如果不想运动，就趁早决定“今天是休息日”。如果一直纠结“今天到底要不要运动”，结果最后也没运动，就会给自己造成相当大的压力。这也是无法坚持最主要的原因。

“不刻意要求自己每天都跑”是坚持运动的关键。

另外，即使已将跑步时间增加到30分钟，也没必要每天都跑这么久。没空的时候，抽10分钟出来也可以，如果没心情跑，走一走也可以。不要勉强，能持之以恒才是最重要的。

而且，三天打鱼两天晒网也比完全不运动、永远不开始好得多。等有心情运动时，再重新开始即可。就算是断断续续地运动，只要能维持，就会慢慢养成习惯坚持下去。

就算是我，一年中也有1/3的日子不跑步

就算是我自己，也并没有每天都跑步。尽管年轻时，我把跑步当成每日必做功课，但是随着年岁渐长，我跑步的频率与距离都在逐渐产生变化。

不刻意要求自己每天跑步，一方面是不希望把运动当成义务，另一方面也是因为目标是打造“不疲惫的身体”，如果确实不想跑还勉强自己去跑，就会带来压力，结果适得其反。

虽然一年当中大概有1/3的日子没去跑步，但我还是维持着充沛的体力。能跑的时候就踏踏实实地跑好每一步，不能跑的时候也不勉强。正是因为张弛有度，才得以将运动坚持下去。消除内心的压力，是坚持运动最重要的事。



诀窍06　坚持运动的诀窍就是排除“心理压力”，运动时长最多30分钟，不刻意要求自己每天都坚持。

√晨跑小建议：养成早起的习惯

我基本上都是在早上跑步，沐浴着阳光，大口呼吸着新鲜空气，让身体动起来，流一点汗。以这样的方式开始新的一天，真的感觉棒极了。晨跑有一个好处，就是在跑步时，可以清楚得知当天的身体状况。以我自己为例，我如果觉得今天身体很轻盈，就很容易出汗；如果觉得今天身体很沉重，相对就不容易出汗。身体的反应真的很有趣。

也就是说，依据晨跑时的流汗状况，就可以判断自己当天的身体状况，从而有意地去感受自己的身体，发现状况不错或不太好的原因：“今天状态不错，原来是因为做了这个呀！”或是“因为做了那个，所以状况可能不太好……”

为了进行健康管理，获取身体相关的信息是必要的，对我而言，最方便也最能准确观察身体状况的时候，就是大脑和身体刚刚休整好的早晨。科学研究表明，早晨的阳光可以促进身体更加活跃地分泌具有安神作用的血清素。即使不考虑此类因素，晨跑本身也特别舒服。

跑步时，头脑会越来越清晰，身体也会感觉越来越清爽，浑身都会散发出“今天也可以全力以赴”的活力。

如果没有特定目的，通常很多人都很难早起。试着养成晨跑习惯，早起习惯也就自然而然养成了。

如果养成晨跑习惯，也就养成了早起习惯！

√穿桑拿服跑步，就能在短时间内出汗

顺便一提，我通常是穿着桑拿服跑步的。一年四季，甚至连气温超过30摄氏度的夏天，我都穿着桑拿服跑步。假设跑30分钟，很多人都是跑到最后才开始流汗，但是如果穿着桑拿服，跑几步就会大汗淋漓。对于没有时间，又想在短时间内充分流汗的人，我建议穿桑拿服跑步。跑完后真的是通体舒畅，那种感觉真是妙不可言。

若要再给出一个让人坚持运动的诀窍，就是体验“充分出汗的爽快感”吧！为了体验一把这种爽快感，你也试试穿着桑拿服跑出汗吧——一套桑拿服只需花费两三百元人民币。

不过，我一再强调，绝对不要逞强。首先从跑10分钟左右开始尝试，身体习惯跑步后，再开始试着穿桑拿服跑步。

穿着桑拿服跑步，可以在短时间内充分流汗！

“外出奔波造成的疲劳”，可以用跑步来消除！

对我来说，跑步也是外出奔波之后消除疲劳的方法。

我每年都有大约半年时间远赴海外参加比赛，在外奔波，无论是经历的路途还是耗费的时间都非常惊人。举个例子，有一次我结束芬兰的比赛后，马不停蹄地前往挪威，将候机和候车时间算在内，一整天24小时都奔波在外，这种情况已经是家常便饭了：

早上四点离开饭店前往奥卢机场 [1]

乘车三小时抵达奥卢机场

在奥卢机场候机四小时

飞行两小时后抵达赫尔辛基万塔国际机场

在赫尔辛基万塔国际机场候机五小时

搭乘傍晚五点半的飞机，飞行一个半小时后

抵达挪威奥斯陆国际机场

从奥斯陆国际机场乘车一个半小时后

抵达比赛会场利勒哈默尔 [2] 。



如果你是一位商务人士，恐怕也要经常因为出差而不得不在交通上耗费许多时间。没有比乘坐长途交通工具更让人感觉累的事情了。

即使是很难感到疲倦的我，外出时都要另当别论。如果现实中真的有“任意门”[3]，无论多少钱，我都心甘情愿把它买下来。

在抵达目的地后，即使筋疲力尽，我还是要在第一时间穿上桑拿服跑步。

搭乘交通工具时，我几乎都睡不着。由于睡眠不足，又在狭窄的机舱或车厢内一直坐着，所以身体僵硬，新陈代谢变慢，身心俱疲。此时，能让低下的身体机能迅速回升、快速消除疲劳的方法，就是跑步，而且必须迅速跑出汗。

如果你怀疑“这么累了还要跑……”不妨抱着“被骗一次也没什么大不了”的心情试一试。活动活动身体，跑起来，让自己充分流汗，身体一定会变得轻松，第二天的精神也会大有改善。



诀窍07 穿着桑拿服跑步，就可以在短时间内大量出汗。如果能体会流汗的酣畅淋漓，你会更喜欢跑步。

葛西式体能训练法3 最强伸展训练，找回身体的柔软度 只需放松3块肌肉，活到100岁都会肌肉强健

√“肌力不足”与“柔软度下降”同为衰老大敌

说起衰老，通常人们注意到的是“长皱纹了”“头发变少了”之类肉眼可见的外观变化。

但实际上，下面所列举的状况，才真的是衰老的讯息：

- 快迟到时小跑步，却差点跌倒。
- 乘车上班，在车站上楼时，踩空的次数增加。
- 不过是很缓的台阶或坡度，却差点摔倒。
- 平白无故容易扭脚。

此外，可能也有朋友遭遇过这样的情形：在清醒的状态下想穿裤子，脚刚抬起来却站不稳，一屁股跌坐在地上。

这是什么原因呢？大部分人可能会回答“肌力不足”。但实际上，“柔软度下降”是与“肌力不足”同等严重的问题。

当意识到体能衰退时，人们通常会留意耐力与肌力，很少有人会考虑柔软度的问题。但是柔软度其实也会像肌力一样衰退。正如前面提到的穿裤子的例子，就算肌力足够支撑单脚站立，但是因为柔软度不够，还是无法将抬起的脚穿进裤子里。

我在20来岁的时候，总是急不可耐地将肌力训练当作首要任务。然而，尽管肌力提升了，滑雪时飞跃距离却没有拉长，反而因为体重增加，离目标更远了。

相反，如果将身体训练得足够柔软，不仅能完成更完美的起跳，在飞行时也能更有效地控制身体姿势，落地时也会更加稳定。

缺乏柔软度与身体僵硬，会比你想象中更容易造成容易疲倦的体质。

过了40岁，“肌力不足”与“柔软度下降”同样都是大问题。

√与“下半身柔软度”密切相关的三个重要肌群

在与柔软度相关的各个身体部位中，最需要大家注意的是下半身的

柔软度，其中，以下三个肌群最为重要：

- 大腿后肌群（股二头肌、半腱肌、半膜肌/大腿后方肌肉）
- 股四头肌（大腿前方肌肉）
- 内收肌群

大腿后肌群与股四头肌主要是支撑膝盖与髋关节屈伸的肌肉，而内收肌群则是髋关节活动时主要用到的肌肉。或许你已经注意到了，在不是很高的楼梯上摔倒，或是容易扭到脚踝，都是因为无法按照自己的预测将脚抬到相应位置，而这正是三大肌群僵硬的表现。

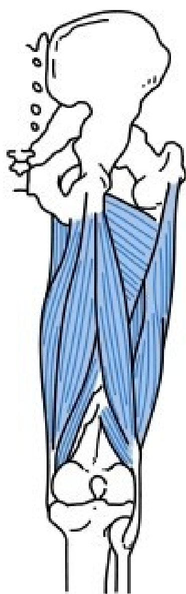
葛西式训练法

影响“下半身柔软度”的三个重要肌群

三大肌群及相应功能

❶ 大腿后肌群（股二头肌、半腱肌、半膜肌/大腿后方肌肉）：支持膝盖弯曲，髋关节伸展。

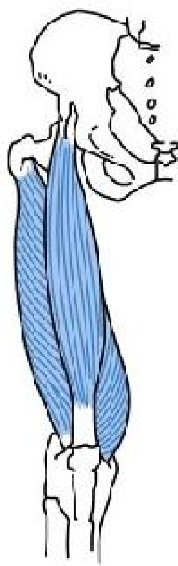
运动时： 走路或跑步时用于加速的肌肉。





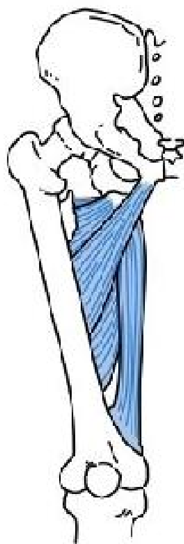
❷ 股四头肌（大腿前方肌肉）：支持膝盖伸展、髋关节弯曲。

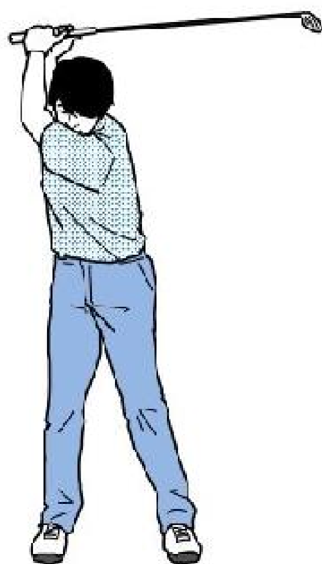
运动时： 走路或跑步时让动作停止的肌肉。





❸ 内收肌群：支持髋关节内收、弯曲。
运动时： 维持重心、让动作稳定的肌肉。





√ 40岁后，重要的是肌肉伸展而不是肌肉训练

若你误以为自己是“肌力不足”而开始做重量训练，请先暂停，从肌肉伸展开始。如果不先让肌肉变得柔软，是没办法训练出具有弹性的肌肉的。最大的问题是，如果在肌肉僵硬的状态下运动，很容易造成肌肉拉伤，或是伤到腰部或膝盖，从而诱发伤痛。

不要拼命做肌肉训练，把功夫下在伸展运动上。

40岁以上的商务人士，首先要做的是通过肌肉伸展来打造“柔软的肌肉”，而不是进行肌肉训练以塑造“强韧的肌肉”。

放松上述三大肌群可以拓展下半身的可运动范围，在步行、跑步或进行其他运动时使身体移动更加轻松，还可以预防运动伤害。此外，由于这是一种放松身体的运动，所以多少会有减压效果。当然，此运动还可减少走楼梯时踩空的情况，降低扭脚的风险。最重要的是，它能加速新陈代谢，加快消除疲劳的速度。

过了40岁，加强柔软度应该是最优先的身体保养项目。

√使用葛西式“最强肌肉伸展操”，找回柔韧的身体

那么，应该进行什么样的伸展运动来放松三大肌群呢？我将自己使用的葛西式“最强肌肉伸展操”整理成图，如下所示。

放松三大肌群，就能找回柔软的身体！

葛西式训练法

用葛西式“最强肌肉伸展操”放松“三大肌群”！

做伸展操时请注意以下两点：

• 感觉肌肉的伸展

• 始终保持均匀呼吸

肌肉伸展操1 内收肌群

尽可能地将两脚打开，上身缓缓往前倾。膝盖保持伸直，注意不要驼背。

将上身前倾到极限后，停下来维持这个姿势60秒。如果两脚张开有困难，可以每次只做一边。

该动作伸展的是内收肌群。在做的过程中一边感觉肌肉的拉伸，一边保持均匀呼吸。









肌肉伸展操❷ 股四头肌

右腿维持跪坐的姿势，将左腿盘在前方，然后将上半身缓缓倒向后方，同时用左肘撑住地面，将上半身往左转。

维持这个姿势60秒，左右交替进行。

这个动作伸展的是大腿前方的股四头肌。在做的过程中一边感觉肌肉的伸展，一边保持均匀呼吸。





肌肉伸展操❸ 大腿后肌群

坐在地板上两脚向前伸。

挺直背部，两手抓住脚尖，维持60秒。如果抓不到脚尖，可以只把手臂向前伸，或是微微弯曲膝盖，不必勉强去抓。这个动作可以伸展大腿后方的大腿后肌群。在做的过程中，一边感觉肌肉的伸展，一边保持呼吸。





基本上，肌肉伸展操随时都可以做，但是在睡前或是觉得疲倦的时候做，其效果会更加明显。不过，肌肉拉伸运动不会在短期内出现明显效果，需要我们扎扎实实地努力。因此，为了在不勉强自己的前提下长期坚持，一次不要增加太多的伸展动作，把基本动作一个个认真做到位才是最重要的。

√“身体的柔软度”关系到“心灵的柔韧度”

身体柔软度提升后，就不会那么容易疲倦，像是返老还童了一般。更不可思议的是，连精神都能重新焕发青春的活力。虽然不知道这有没有科学根据，但我自己深刻体会到，“身体僵硬”的程度与“心灵僵滞”的程度成正比。

一整年中，我大部分的时间都是和十几岁、二十几岁的年轻人一起度过。无论是在营地日常训练，还是在日本境内集训，抑或是远征欧洲参赛，我与这些年轻人在一起的时间远远超过了与家人相处的时间。但我从不觉得，和这些几乎都能做我孩子的年轻后辈沟通起来有什么困难。我总是能很自然地融入年轻人的圈子中，感觉不到代沟的存在。

我认为，正是因为每天进行肌肉拉伸运动，我才得以维持“柔软的身体”与“弹性思考方式”。如果你和年龄差距较大的下属沟通起来比较困难，不如先试试肌肉拉伸，让身体更柔软。只要提高身体柔软度，内心也会更加柔韧，心态也会更加宽容，你一定能和属下建立良好的关系。

诀窍08 放松“三大肌群”，做到身体柔软、心灵柔韧。要把葛西式“最强肌肉伸展操”的每个动作都做到位。

√我在飞机上做的拉伸运动

最后为经常出差的商务人士推荐一套可以在交通工具上进行的拉伸运动。

曾经有段时间，“经济舱症候群”这个话题引发了热烈的讨论。所谓经济舱症候群是指，长时间坐在狭窄的机舱内会引发膝盖以下的静脉产生血栓，如果血栓移动到肺部之类的其他部位，就会导致器官受损。患者主要在搭乘飞机的过程中或飞机降落之后发病，因此这种病得名“经济舱症候群”。我在乘飞机远赴海外的途中，为了尽可能地减少血液循环不畅，常常会做颈部与腰部的伸展运动。即使只做这些，已经可以大大缓解疲劳程度了。

如果因为出差而搭乘长途飞机，不要只埋头工作，或只顾着睡觉，可以做一下促进血液循环的伸展运动。做不做伸展运动，其影响都会在出差时的工作表现与专注力上有所体现。

葛西式训练法

搭乘交通工具时也能做的伸展运动

❶ 大腿与臀部拉伸

双手抱起一只脚，维持10秒后把腿放回原位。由于大部分的体重都由臀部支撑，所以该部位容易血液循环不畅，好好伸展一下吧。



❷ 颈部与肩胛骨拉伸

双手抱住后脑勺，以手臂的重量缓缓将脖子向前压，持续15秒，感受脖子与肩胛骨的伸展，效果更为显著。





※小心不要打到邻座的人

葛西式体能训练法4 五大秘诀改善睡眠质量 改掉3个坏习惯，轻松获得“消除疲劳的万能药”

√改善生活习惯，就能获得优质睡眠

我每天早上醒来时，一向都是神清气爽。除了远在海外不适应时差以外，我几乎从来都不会“觉得身体累得爬不起来”或是“头脑不太清醒，很难集中精神”。这都是睡眠质量高的缘故。

我每天的睡眠时间平均约6小时，比一般人稍短，即便如此，我依然能从疲劳中迅速恢复，这更能证明睡眠品质才是充分消除身体疲劳的关键。消除疲劳需要睡眠，这一点毋庸置疑，但是，随着年龄增长，从疲劳中恢复就越费劲，睡眠质量普遍下降。“入睡所需时间越来越长”“半夜醒来好几次”，应该有不少商务人士都有类似的烦恼。

可能有朋友心想，“年纪大了，那也没办法……”等等！先别这么想。

如前所述，感受到衰老的时候，正是反思自己在日常生活中是否有不良习惯的契机。

其实，仅仅是改变日常习惯和思考方式，就能大幅改善睡眠质量，这样的方法有很多。我自己就试过很多方法，经过不断试错，睡眠质量最终得到了大幅提升。

顺便一提，我睡觉的最大特点总结起来就是，“一钻到被窝，很快就能进入熟睡状态”。我几乎在被窝里待多久，就能熟睡多久。

当然，有时候我也会在半夜醒来，但是在绝大多数情况下，我都是一觉睡到自然醒。能否迅速入睡，和睡眠质量有很大的关系。

那么，我是如何做到迅速入睡的呢？

接下来就向大家介绍我为了提升睡眠质量培养的日常生活习惯。

反思生活习惯，就能大幅提升睡眠质量！

√入睡与深度睡眠的五大要点

如果睡眠质量低下，就无法在第二天的比赛中取得好成绩。我在漫长的比赛生涯中，一直践行以下5个方法。

1.尽量让房间保持一片漆黑

似乎有不少人习惯开灯睡觉。但是，除非是因为安全问题必须开灯，请你认真考虑改掉开灯睡觉的习惯。我建议尽量让房间保持一片漆黑，即使是长明灯也要关掉，当然更不要亮着手机屏幕。因为如果光线进入眼中，会让大脑误以为“现在是活动时间”，导致你要花更多时间才能睡着。

我一年中有一半的时间都是住旅馆，有些旅馆的窗帘很薄，因此我甚至想过要不要自备窗帘。房间黑暗的程度对我的睡眠质量所产生的影响就是这么大。在房间全黑的情况下，大脑会产生“现在是停止活动的时间”的认知，进而把“请休息”的指令发送给身体其他部位，因此人很容易入睡，也很容易睡熟。

2.严格遵守起床时间，不睡回笼觉

无论是工作日还是节假日，我都尽量保持在同一时间起床。当然，实际的时间多少会有差异，但是我的确非常注重以下三点：每天在同一时间起床、尽量早起以及不睡回笼觉。起床后立即沐浴在阳光下，大脑也会随之活跃起来。

跳台滑雪赛事大多是在海外举行，所以我经常需要在倒时差的状态下参加比赛。

目标：“躺在被窝里的时间＝睡眠时间”！

有时候起床，脑中也会冒出“好想再多躺一会儿”的念头，但我还是会打开窗户，让清晨的阳光照在身上，以调整生物钟。越是经常出差的人或是作息不规则的人，越应该早起后让全身都沐浴在阳光里，让大脑和身体充分休整。

另外，我认为不必特别在意睡觉的时间（当然也不能熬夜到太晚）。我并没有刻意决定“一定要睡到几点”。如果太刻意的话，反而会变成一种压力，让身心疲倦。有些人喜欢在清早固定的时间吵醒自己，然而自然是困得要命，哈欠连天，眼皮也沉重得睁不开。

3.想一些开心的事情

当然，我偶尔也有睡不着的时候。

辗转难眠时可以想想开心的事，比如“下次放假要跟家人出去玩”“要是彩票中大奖，就买辆新车”，想什么都好，重点是想开心的事。而且像“要是彩票中大奖，就买辆新车”这样的愿望，可能在不知不觉中变成“努力赚钱买车”这样的信念，甚至最终促使你决定“要买什么样的

车”（结果虽然没有中彩票，但还是买了新车）。不过，千万不要想“明天的汇报一定要成功”这类与工作相关的事情，虽然这是好事，但是想与工作有关的事恐怕会让头脑更清醒。

4.不睡午觉，即使睡午觉也不超过半小时

我认为，最容易引起晚上睡不着的一个习惯是睡午觉。如果可能，不睡午觉最好。

我从高中时期就开始远赴国外参赛，因为要倒时差，所以有时候会睡午觉。现在回想起来，觉得虽然睡午觉可以迅速恢复体力，但到正式比赛时，整个生物钟都是错乱的。虽然我感觉中午小憩一下（30分钟以内）也不要紧，但是如果午睡超过30分钟导致晚上睡不着，对之后的工作也会产生不良影响。

午睡要控制在30分钟内！不用刻意设定就寝时间！

5.挑选适合自己的寝具

有些人愿意在寝具上花大价钱，有些人觉得寝具便宜一些也没什么大不了。不同的人在选择寝具时，看重的点有很大差别。

我是一个非常看重寝具品质的人，正如下面专栏所述，我远赴外地参赛时，总是带着自己的床垫和枕头出门。

如果没有合适的寝具，即使遵守前面4点睡眠方法，也很难睡得香。反过来，有时仅仅换一套适合自己的寝具，就能大幅提升睡眠品质。

对于寝具的保湿性、吸湿性、排湿性、轻巧性、高度、硬度、弹性等性能，每个人的偏好都不一样，建议试用后再购买。

注重寝具！立刻就能感受到睡眠品质大幅提升！

如果买了昂贵的床垫或枕头后觉得不合适，一定要及时止损，不要再搭上自己的睡眠质量，“断舍离”之后，再另寻适合自己的寝具吧。

出远门必备常用的便携枕头与床垫

如前所述，为了保证睡眠品质，即使远赴外地参赛，我都会带着自己的便携枕头和床垫。自索契冬奥会至今，我最喜欢用的是东京西川的AIR系列产品。

出差时住酒店，环境与平常有很大差异，而且出差容易累积压力，所以高质量的睡眠尤其重要。当然，酒店也不是没有枕头，但是有些枕头品质比较差，或者枕头高度不适合自己，所以常常不能满足自己的需求。大部分枕头制造商都会售卖旅行枕，其大小约为普通枕头的一半或

者1/3。睡在和自己家里一样的枕头上，睡眠质量就能有所保障。

多花一些心思，就能让旅途中的睡眠生活更加舒适。



√降低睡眠品质的“三种坏习惯”

前面介绍了提升睡眠品质的方法，但现实中也有很多降低睡眠品质、妨碍入睡或熟睡的坏习惯，我个人最忌讳的有以下三点。

1.睡前吃东西

很多人应该都听过，晚饭时间最好不要在睡前两到三小时以内。这是因为消化需要能量，如果睡前进食则会妨碍睡眠。

我在集训时偶尔会比较晚吃晚饭。在这种情况下，我会根据睡觉时间倒推该不该吃饭，然后再决定是吃饭还是直接饿一顿。消化功能所耗费的能量比想象中还大。如果大脑在休息，胃部却还要工作，身体是无法彻底进入休息状态的。少吃一顿几乎不影响体能，打着“为了恢复肌肉力量”的旗号硬去吃东西，反而让身体无法顺利切换到睡眠模式。

如果不得不在就寝前吃东西，应该尽量选择汤品或温热的蔬菜等容易消化的食物。

2.躺在被窝里看电视或玩手机

影响入睡的最大原因，是睡前躺在被窝里玩手机或者长时间看电视。我以前也有边看电视边打瞌睡的坏习惯，有一次我下定决心要改，这才体会到，其实是可以按照自己的节奏进入梦乡的。

前面已经提过“让房间变得一片漆黑”才是正确的睡眠习惯，光线与

声音会大幅降低睡眠质量。另外，如果习惯睡前躺在被窝里玩手机，那么，大脑很难形成“被窝＝就寝处”的记忆。我们是无法忽悠大脑记忆的，如果能够给大脑正确输入“被窝＝就寝处”的信号，将会大幅提高睡眠效率。

3.在寝室之外的地方打瞌睡

这与第二点是同样的原因。如果在寝室之外的地方睡觉，往往不能进入深度睡眠。在寝室之外的地方睡着，通常都不是本来就打算在这里睡一觉，而是在不知不觉中睡着的。例如，有不少人因为烂醉如泥直接倒在沙发上睡着了。像这种状况，与其说是想睡，不如说是太过疲劳，不堪重负而睡着的。

只有穿好睡衣、除了睡眠以外什么事都不做，才能享受“优质睡眠”。如果是经常在沙发上睡着的人，只要在该睡的地方好好睡觉，就能明显地感受到睡眠品质有所提升。

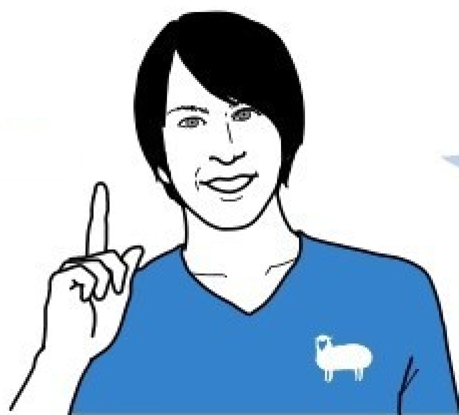
你有没有这三个影响睡眠质量的坏习惯呢？

睡眠时间与工作表现的关系

如前所述，我每天平均睡6小时左右。这个时长对我来说是最佳睡眠时间，不过，我曾经听过一项关于“6小时睡眠”的有趣的调查。

据说有一家日本企业曾经对25～44岁的商务人士进行过一次调查，即按照“对工作表现是否满意”，将受调查者分为两组。调查者在调查他们的睡眠时间时发现，对自己工作表现满意的这一组，每天平均睡眠时间为6小时20分钟，而不满意自己工作表现的那一组，每天平均睡眠时间只有5小时58分钟。虽然只有14分钟的差距，但是睡眠时间只要少于6小时，工作效率就会降低，身体似乎也无法充分活动。

最近市场上出现了很多睡眠时钟和睡眠监测App，你可以试着测一测自己的睡眠时间。无论如何，牺牲睡眠时间来工作，工作效率也不高，所以还是要尽量睡满6小时。



诀窍09　注意睡前“避免进食”“避免使用手机”“选择正确的睡觉地点”，改掉“三个坏习惯”，就能大幅提升睡眠品质。

葛西式体能训练法5 每10天洗一次桑拿浴，让身体好好流汗 40岁之后要养成流汗的习惯。身体修复能力由出汗量决定

√“洗桑拿浴”可显著加速新陈代谢、消除疲劳

想要加速新陈代谢，流汗是非常有效的方法。如前所述，跑步是流汗的方法之一。虽然我从年轻时就开始跑步，但过了40岁，跑步的主要目的就不再是培养体力，而是流汗了。流汗对我来说，就是这么值得重视的一件事。

流汗可以调节身心。当身体不舒服时，流汗就可以稍稍使我恢复；当心情陷入低谷时，挥洒汗水可以使我振作起来。总之，当身心不顺时，我需要通过流一点汗来调节。

流汗有很多方法，除了跑步外，我强烈推荐的另外一个方法就是洗桑拿浴。我时常因为参加集训或者参赛造访芬兰，那里称得上是桑拿浴圣地。待在芬兰期间，除了跑步以外，我会主动洗桑拿浴，以此来调整身体状况、控制体重。在国内也是一样，如果在外出住的酒店可以洗桑拿浴，我绝对不会错过。

不过，待在桑拿房里的时间并不是越长越好。看到别人可以毫不在乎地一直待在桑拿房，自己可能会想和他较较劲，看谁的耐力更强，但是，请不要受别人影响，按照自己的步调来。

为了使桑拿浴起到最佳效果，请注意以下两点：

●冷热交替入浴（桑拿与冷水浴并用）

●休息与补充水分

强烈推荐使用正确方法洗桑拿浴出汗！

似乎有不少人只蒸桑拿而不泡冷水池，但其实冷热交替进行，更有助于促进全身血液循环。能够无压力泡冷水池的朋友，也可以试着深吸一口气，然后一边缓缓吐气，一边让身体沉入冷水中，你将体会到日常生活中无法感受的爽快感。如果实在无法泡冷水，你可以只在冷水池泡泡脚，或是用稍微凉一点的温水淋浴。

不过，绝对不能勉强自己，这与穿桑拿服跑步是一样的道理。

在整个过程中要充足休息，并且补充足够的水分，才更容易出汗。

葛西式训练法

以“出汗”为目标的桑拿入浴法

葛西式桑拿入浴法



蒸桑拿 10 分钟



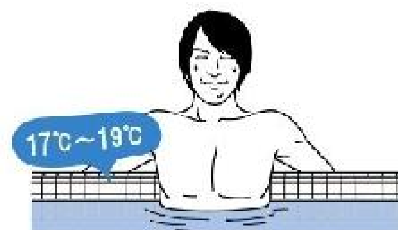
泡冷水池 1~2 分钟



休息 2~3 分钟

整套流程重复 3 次

适合新手的桑拿入浴法



蒸桑拿 5 分钟



泡冷水池 1 分钟



休息 5 分钟

如果可以的话，整套流程重复 3 次



无法泡冷水池的替代方法

- 只泡脚

• 温水淋浴



√每10天洗一次桑拿浴，重整身心

不过，桑拿浴有一个缺点，那就是“不是随时想洗就能洗”，只有在健身房、澡堂、水疗中心等有桑拿设备的场所才能洗。但是，如果从“长期坚持”这个角度看，不能随时使用反而是一种好处。

一开始可以定为“10天洗一次桑拿浴”或是“每个月洗两次桑拿浴”，这样的频率应该不会让人觉得受不了。

假设“每10天洗一次桑拿浴”，我建议可以把那天定为“出汗日”，要比平常流更多的汗。因工作繁忙而倍感疲倦的商务人士，更应该尝试一下，一定能体会到流汗有多么令人身心舒畅。

虽然为了洗桑拿浴必须前往有配套设施的地方，这一点多少令人觉得麻烦，但换个角度看，这可能又是一件好事。许多即便在假日也无法从工作中抽身的商务人士，正好可以借此机会换个环境，反而是一条重整身心的捷径。

洗桑拿浴不仅能提高身体机能、振奋精神，还能调整植物性神经，提升心脑机能，让精神更加舒畅，强烈推荐大家培养洗桑拿浴的习惯。

试着换个环境，制造“远离工作的时间”。

诀窍10 身心不顺时，就应该去流流汗。10天一次的“桑拿

日”，可以帮助你重整身心。

[1].奥卢机场（Oulu Airport）是位于芬兰北部最大的城市奥卢市的一座民用机场。

[2].挪威中部偏南的城镇。

[3].日本动漫《哆啦A梦》中的道具，打开此门之后可以到达使用者想去的任何地方。

02 葛西式“最佳饮食方法” 年过40岁也能拥有不发福的身体

√为何我从20多岁开始，身材几乎没变

年过40岁，许多人开始切身体会到以下情况：

“变得容易发胖。”

“稍微多吃一点就马上胖起来，一旦胖了就很难瘦回去。”

“虽然一直在减肥，但是体重怎么也降不下来。”

我在35岁前，即使饮食稍微过量，只要多动一动，体重马上就能降回去，但是一到40岁，这招就行不通了。明明吃的食物和年轻时一样，分量也一样，但是很容易转变为脂肪，即使比赛前少吃一点，也无法像以前那样轻轻松松就可以减掉体重了……

跳台滑雪选手一般会在比赛前节食以减轻体重，我在30岁时，只需在整个赛季中断食一次，就可以把体重控制在理想状态，但是现在要断食三次才能达到相同的效果。

跳台滑雪界流传着这么一句话，“体重减轻一千克，飞行距离多两米”，由此可以看出控制体重在跳台滑雪运动中的重要性。对于“维持体型＝控制体重≈比赛结果”这条不成文的法则，跳台滑雪选手都心知肚明，所以每位选手都非常重视控制体重。正因为如此，为了不让选手过度减肥，比赛规则中也设定了BMI值标准（BMI全称为Body Mass Index，意为身体质量指数，即以体重公斤数除以身高米数平方计算肥胖度的指数），BMI为21时，选手可以使用长度为身高的145%的滑板，这也是滑板能达到的最大长度。滑板越长，飞行距离越容易拉长，因此所有选手的目标都是BMI值达到21。

另外，如果过分减重造成BMI值低于21，就会失去参赛资格。一般的BMI值在18.5~25，所以当初制定这条规则的时候，我非常高兴，因为减重没以前那么痛苦了。

30岁以后，我才开始有意识地控制体重，通过不断地复盘日常训练

方式，加之改变饮食习惯，我才得以维持“不易发胖的体型”。

“葛西式饮食法”帮你维持“20多岁时不易发胖的体型”！

也正因为如此，我从20多岁到现在，身材几乎没有改变。肥胖与本书的主题——“不会疲倦的身体”有非常大的关系。如果有人让你“拿着两升瓶装水上班”，你应该会觉得这种要求是无理取闹吧。但是，如果脂肪过剩，其实就和每天一刻不停地背着好几瓶水一样，让心脏、腿部与腰背承受很大的负担。

我之所以在年过45岁之后还没退役，并且拥有不疲惫的身体，不只是因为体力、肌力和精力充沛，更是因为我有着不会发福的体质。

√ 40岁后容易发福的最大原因是“新陈代谢变慢”——改变“饮食方式”比运动减肥效率更高

为什么一个人到了40岁，明明吃的东西和年轻时一样，却容易变胖呢？最主要的原因是“新陈代谢变慢”。新陈代谢变慢会造成血液循环不畅、排毒能力降低、脂肪燃烧不掉，从而导致各种问题。在这种情况下，自然而然会进入一种恶性循环：身体机能下滑，新陈代谢进一步变慢。

可能有人说：“我不想控制饮食，饮食多余的那部分热量可以用运动来抵消。”但我不建议这样。

由于“代谢变慢”，即使吃同样的食物也会容易长胖。

如果新陈代谢已经变差，即使人们在运动量、饮食方面和年轻时都一样，还是会继续发胖。而且，40多岁的人无论是工作还是生活，都会更加忙碌，要维持十几岁、二十几岁时的运动量，实际上也不太现实。就算他们还能像以前一样努力运动，体重也减下来了，但是因为运动量超出身体负荷，会累积疲劳，造成“疲倦的身体”，反而得不偿失。

年过40岁的人，如果想要“不发福的身材”，控制饮食是不可或缺的。只要改变饮食方式，年过40岁维持苗条的身材也不是没有可能。我现在的肌力训练比20多岁时有所减少，但因为注重饮食方式，所以身材完全没有走形，这就是最好的证据。

那么，什么样的饮食方式能够打造不发福的体质呢？接下来就为大家介绍我正在实践的“葛西式饮食法”。

诀窍11　过了40岁，新陈代谢就会变慢，这是容易发福的原因。但只要我们改变“饮食方式”，就能维持苗条的身材。

√ 40岁后，目标是保持健康且能有效消耗热量的“苗条肌肉体型”

不想变胖应该是许多人的愿望，但是大家心目中的理想体型究竟是什么样呢？

无论是苗条男还是肌肉型男，每个人想要的体型可能都不太一样。

那么，不容易疲倦且容易维持的体型到底是什么样的体型呢？对于这点，我倒是可以很肯定地说，就是“苗条肌肉体型”。所谓苗条肌肉体型，就是指下半身肌肉不多不少，上半身稍微偏瘦但结实的体型。

从健康的角度来看，苗条但肌肉不足的体型新陈代谢不会太好，绝对算不上是健康的身体。而肌肉发达的身体，虽然新陈代谢率不错，但是维持起来需要下很大的功夫（当然，代谢症候群等原因造成的肥胖体型完全不在讨论范围之内）。

目标是“下半身肌肉匀称”“上半身稍微偏瘦”。

40岁后要尽量避免让身体太过操劳，如何高效锻炼身体非常重要。适当的肌肉量可以让新陈代谢保持良好状态，我们在维持体型上也不会太辛苦，这正是苗条肌肉体型最大的特点。换言之，“跳台滑雪选手的体型”就是40岁之后的理想体型。

只要我们认真落实第一章介绍的葛西式体能训练法，就很容易维持适合40岁的体型。接下来的第3章还会介绍适合锻炼下半身的有效训练法。

本章关注饮食方式，介绍了通过饮食直接控制体重的方法。如果我们能锻炼出健康帅气的苗条肌肉体型，不仅会觉得身体轻快，而且心情也会轻松愉快，甚至还能一扫萎靡不振，激发上进心。

诀窍12　40岁后应以新陈代谢状态良好的“苗条肌肉体型”为目标。“下半身肌肉不多不少”以及“上半身稍微偏瘦但结实”是理想体型。

√ 4个步骤检查体型是否合格——直视“理想体型”与“当前体型”之间的差距

在开始控制体重前，我们要做的首要工作是正确评估“当前体型”。如果我们不能坦诚面对自己身体的变化，就无法取得良好的成效。我通常会依据以下四项进行评估，值得注意的是，不要只看单项，而是要综合评估，才能更好地进行体型控制：

步骤1～2：确认“腰围”和“体脂率”

首先要确认的是腰围和体脂率，前者用于判断是否有代谢症候群，后者用于判断肥胖程度。

对于代谢症候群，我们还有高血糖、脂质异常和高血压等其他判断标准，但是无法自行检测，所以应前往医疗机构进行检查。体脂率是维持健康身体非常重要的指标。下面会讲到什么是理想的体重，假设一个人的体重在标准值内，但体脂率很高，这种情况被称为“隐性肥胖”，患病风险也会增加。体脂率高的人，新陈代谢率通常也会较低。

别只量体重，你量过自己的体脂率吗？

所谓控制体重，可能会让人单纯地就字面意义理解为只是控制体重，但体脂率也是要控制的一大指标。如果你家里没有能测量体脂率的体重秤，我建议借此机会买一台。

步骤3：确认“BMI值”

接下来是检查肥胖程度指标——BMI值。如果数值在标准范围内当然没问题，一般认为BMI标准值为22，这个数值代表最不容易生病的状态。如果BMI值远超过22，可先以22为目标，每个月设定目标，一点点努力使BMI值往下降。使用下面栏目中的公式算出自己的BMI值，只是控制体重的起点，远远不是终点。

步骤4：确认“体重”

最后是体重。知道自己的标准体重后，若目前的体重超过这个数值，我们就需要评估该减重多少。除了基本的体重测量，同时我们也要找出一些自己可以感觉到的体重增减带来的变化，把这些变化作为警惕线，像是“裤子好紧……”“好像有点吃多了……”“好像有点肿起

来……”这样一来就更容易掌握体重的变化。

葛西式训练法

“控制体重”四大检查项目

步骤1： 认识代谢症候群的判定标准——“腰围”

代谢症候群基准……男性85厘米以上，女性90厘米以上

步骤2： 认识肥胖的判定标准——“体脂率”

标准……男性18%～22%，女性23%～27%

肥胖……男性25%以上，女性32%以上

步骤3： 认识“BMI值”

体重［　　］kg/（身高［　　］m）²=BMI值［　　］

● 以BMI值作为肥胖的判断标准（男女相同）

偏瘦：18.5以下

普通：18.5～25

标准：22

过重：25～30

轻度肥胖：30～35

中度肥胖：35～40

重度肥胖：40以上

步骤4： 确认“标准体重”

身高［　　］（m）×身高［　　］（m）×22＝标准体重［　　］kg

● 确认减重重量

目前体重［　　］kg－标准体重［　　］kg＝应减体重［　　］kg

我在赛季中体重维持在58～60千克。在不限制饮食的非赛季期间，

虽然达不到标准体重，但我也会控制在65千克以内。也就是说，进入赛季后，我需要减重五千克左右。

另外，我每天踩在体重秤上的次数不下20次，我现在甚至只要捏一捏侧腹，就知道自己体重大概是多少。总之，要打造不易发福的体质，第一步就是客观地认识自己当前的体型。

我每天称体重不下20次，只要捏一捏侧腹，我就知道自己体重是多少。

√设定“三项目标”，就可以轻松地持续减肥

了解自己当前的体型后，下一步是设定目标。减肥难免要忍受一定程度的痛苦。而且大家都知道，减肥始终在“最难坚持排行榜”上名列前茅，但是不持续就很难有成果。

所以，和运动一样，减肥的重点是设定“可以持续的目标”。为了能在可承受范围内减肥下去，建议设定以下“三项目标”：

1.“一个月的减重目标”定在两千克以内

我建议一般人将目标定在每个月只减两千克以内，不要心急，而要缓缓地、实打实地让体重往下掉。过激的减重会危害健康，反弹概率也会变高。相反，如果连1千克都减不掉，有可能是因为吃太多等饮食方式问题。请参照下面的内容，审视自己的饮食习惯。

2.制定“有前提和交换条件的目标”

如果制定的目标是“绝对不吃碳水化合物”“绝对不喝酒”“绝对要每天运动”等绝对目标，我们就没有精神上缓冲的余地，容易积累压力。所以，如果改成“晚上八点后才吃晚饭就不吃碳水化合物”“喝了啤酒就少吃碳水化合物”“跑不了步就不坐电梯，改走楼梯”，即改成“在这种情况下，就这么做”“做了这个就不做那个”“今天没办法这样就改成那样”这种有前提和交换条件的目标，给自己留一定的缓冲余地，应该相对容易坚持减肥。

3.设定减重成功后的目标

减重并不是一个很顺利就能达成的目标，人们有时候连站上体重秤的那一刻都感觉有压力。但是，无论谁都会遭遇瓶颈期，如果不能克服，就无法减肥成功。相反，如果能坚持正确的努力，就一定能看到成果。如果感到气馁，就试着想想“穿一穿减肥前穿的裤子看自己瘦了多少”“想要再次感受以前跑步时身体的轻盈”之类的事实或感觉吧。

除了体重这个数字外，还可以从许多不同的方面感受减肥效果。这时要做的一件重要的事，就是确认减肥效果，然后对自己说一声“做得不错，真的好好努力了”。

如同第2章介绍的持续运动的诀窍，坚持减肥最重要的是尽量排除心理压力。无论做什么事情，一开始都不要把目标定得太高，对于这一

点，我自己深有体会。本来是为了提升工作表现而开始控制体重，如果反而因此降低工作效率，就本末倒置了。

请严格遵守上文介绍的第一项目标，并以第二项与第三项灵活地调整自己的心理状态。

制定三项目标就可以轻松持续减肥

√日常饮食的3个基本原则

下面进入饮食控制的实战阶段。

以下3个基本原则是我日常饮食的准则，这3个原则看起来没什么稀奇，但我们只要认真执行，就可以非常有效地控制体重，对于这一点，我深有体会。

1.“八分饱”虽然是基本中的基本，但很有效

饮食控制最重要的基本原则是，把整个进食量降到七到八成。俗话说，“吃饭八分饱，不用把医找”。虽然这是一个众所周知的健康饮食基本原则，但很多人做不到。

我把这么浅显的道理写在这里，是因为40岁后，常人的新陈代谢速度已经减缓，如果我们不严格遵守只吃八分饱的原则，减肥就很难成功。我自己也是，一开始只吃八分饱真的很困难。“还想再吃一点”“想吃饱”的念头在大脑中总是挥之不去。

但是，人类身体的适应性总是出乎意料的强。只要挨过前几天，七八成的进食量就会成为理所当然，每餐之间的饥饿感也会有所缓和。如果因为肚子太饿影响工作，可以试试下面介绍的“咖啡减肥法”与“魔法蔬菜汤”。

2.从主食开始，一点一点减量

对于这条原则，我也不必多言。从主食开始减量，效果十分明显。我自己也是尽可能少吃米饭之类的碳水化合物。例如，早餐我原本要吃两片吐司，现在减到1.5片，晚餐也从两碗米饭减到一碗半。我是不喜欢剩饭剩菜的人，所以在外面的餐厅吃套餐时，也是不点大碗，只点小碗，不够再添。

不过，这只是下面所讲的“减肥日”的饮食方法。在“犒赏日”，可以抛开顾虑，好好吃一顿，为的是避免累积过多压力。一想到犒赏日可尽享美食，平常也能更自觉地约束自己。

3.记录每天吃的食物，对食量有“觉知”

虽然这个原则有些过于苛刻，但许多商务人士日常进食恐怕都远远超过标准了吧。可能也有人觉得自己其实没有吃那么多，如果这样想，可以试试把一天内吃的东西全都记录下来；可能有不少人工作时无意识

地接过同事给的零食大快朵颐，却没有把这些东西算作食物。据我所知，很多人其实并不能明确地知道自己一天到底吃了多少东西。

遵守“3个基本原则”，就能有效控制体重！

√灵活利用“吃太多了……”的罪恶感

当然，我也会有饮食过量的时候。

如下所述，比赛结束的那个周末到周一期间，我可以随心所欲想吃什么就吃什么。但是，吃太多还是会有罪恶感。不过，这种“吃太多了……”的罪恶感值得好好利用。因为已经尽情享受了美食，所以从周二开始，即使午餐只喝汤，晚餐只吃青菜，也还是可以承受的。虽然罪恶感总是给人一种负面印象，但事实上，在减肥时，罪恶感也可以成为努力的原动力。罪恶感可以让人觉得“已经吃过甜头，所以更要加油”，从而让人动力倍增。罪恶感不仅会促进人们努力，还会让人或多或少产生内疚的感觉。此时，我们巧妙地利用罪恶感，相当于无形中为自己找了一位减肥训练师。凡事仁者见仁、智者见智。如果可以把罪恶感转换成积极的动力，并加以运用，减肥的成功率一定会大幅上升。

巧妙利用“吃太多了……”的罪恶感，相当于聘请了一位减肥训练大师！

√每周设定1.5天的犒赏日，消除压力

控制饮食给人带来的压力，比想象中大得多。无论之前多么毫不懈怠地努力，一旦累积压力反而容易造成暴食，结果得不偿失。虽然可能短时间内压抑住食欲，但是一旦松懈，食欲就会排山倒海般席卷而来。

跳台滑雪赛季从5月中旬开始，一直持续到次年3月，停赛的时间只有从4 ～ 5月黄金周结束的短短一个多月，即一年中10个月都有持续赛事。进入赛季后，我需要一边参加国内外集训和夏季跳台滑雪大赛，一边调整自己的状态，每年11月到次年3月，还要出战在欧洲各国举行的跳台滑雪世界杯，所以一年内大约有10个月要控制体重。在这么长的赛季中，我脑子里要始终绷着一根减肥的弦，不但在精神上备受考验，也很容易积累压力。

为了避免因减肥而累积压力，我每周给自己设定了1.5天的犒赏日。跳台滑雪比赛通常都是在周末进行，因此，在周末比赛结束前，我会一直按照减重食谱进食，但是从周日晚餐到周一晚餐的四顿餐，我都是想吃什么就吃什么，这大约1.5天的时间相当于我的解放日，我认为这是我长时间持续减肥而不会累积压力的重要原因。

在解放日，想吃什么就吃到饱，炸猪排、米饭和面包都是我的最爱。我虽然非常喜欢吃面包，但是在减重期间一口都没碰。如果手边放着面包，我难免会想吃，所以干脆连买都不买。等到“犒赏日”，想吃多少就吃多少。不只是吃面包，逛面包店也是我解放日的乐趣之一。

每周设定1.5天的“犒赏日”，避免累积压力，减肥才能持续！

像这样，灵活调整食物与食量，张弛有度，养成维持体重的习惯，就会大大减轻减肥的压力。正因为保持体型是一场持久战，因此休养生息也是非常重要的。

但是，也不要因为体重开始下降就取消解放日，如果想着“再加把劲，一口气多减几千克”，反而会打乱节奏，造成相反的效果。如此一来，减重变成了一种容易带来压力的挑战，所以要坚守自己的节奏与原则，才能长期持续下去，取得好的成果，对于这一点，我自己深有体会。

诀窍13 每周定出1.5天的犒赏日，释放压力。想到“这一天可以想吃什么就吃什么”，平常就能忍耐。

√每周设定进食的启动与休息时间

每周设定1.5天的犒赏日，也就意味着，一星期中要设定减肥饮食法的启动与暂停。

如前所述，我因为周末要比赛，所以从星期二到星期日中午的备赛期间，都是处于启动减肥饮食模式状态。而比赛结束的星期日晚上到星期一，则会暂停减肥饮食模式。这样做可以起到解压的作用。在一周内设定减重模式的启动日和暂停日，意味着以周为单位来控制饮食与体重，而不是以日为单位。相对于注意每天饮食量，只要一周内调整好饮食量，压力就会减轻很多。在暂停日期间，体重多少会反弹，这很正常。到下次暂停日之前，可以花5天把体重减到比上次启动日最后一天更轻一些。如果你在启动日可以自觉地控制饮食，那么在暂停日也不会吃太多。这样持续下去，假以时日，暂停日体重反弹的程度会逐渐下降。

√摄入加速新陈代谢的食物，减肥更轻松

40岁后发福的最主要原因是新陈代谢变慢。实际上，真的有可以加速新陈代谢的食物。

提起节食，在大多数情况下，我们只会计较摄取了多少热量。当然，在饮食控制期间，计算热量的确很重要，我从营养师那里学会了计算热量的方法。但是，我觉得一般人不需要对计算热量过分敏感。只要遵守“减少脂肪与糖类的摄入”这种常识，再减少整体的进食量，就已经可以大幅降低热量的摄入了。

我更希望大家注意的是：有效摄入能促进新陈代谢的食物。促进新陈代谢的食物指的是不含容易导致发胖的物质的食物，比如“不会让身体降温的食品”“容易促进脂肪燃烧的食物”以及“促进肌肉有效工作的食物”等。详细内容可参照下面的栏目，如果我们能积极摄入这些食品，就能有效促进新陈代谢，从而让减肥更轻松。

顺便一提，我自己在吃补充氨基酸的保健食品。如果通过饮食很难均衡摄取营养元素，也可以吃保健食品补充相应的元素。

“促进新陈代谢的食物”不含易导致发胖的物质。

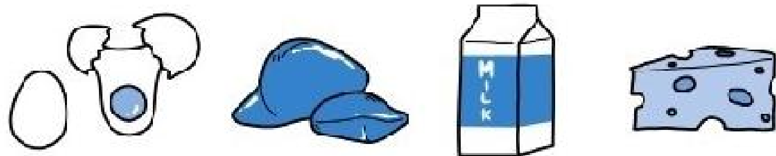
葛西式训练法

有效摄取“促进新陈代谢”的食物

富含“氨基酸”的食品

能够促进脂肪分解，塑造肌肉，加速消除疲劳

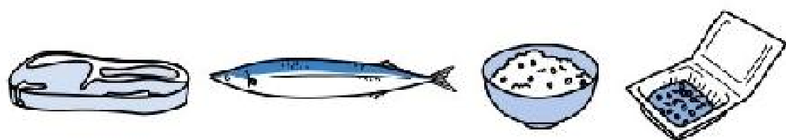
鸡蛋、肉类、鱼贝类、猪肝、牛奶、乳酪、大豆食品等



富含“维生素B群”的食物

维生素B_1 能促进糖类代谢，维生素B_2 能够促进脂肪代谢

猪肉、猪肝、鳗鱼、青鱼、鸡蛋、牛奶、糙米、纳豆等



含钙量高的食物

预防高血压，让肌肉能更有效地活动

纳豆、味噌酱（面豉酱）、豆腐等



含碘量高的食物

促进糖类、脂类、蛋白质代谢

昆布、裙带菜、柿子、牡蛎（贝类）、蛤类、青鱼等



能温暖身体的食物

辣椒、生姜、葱、洋葱、南瓜等



诀窍14 巧妙摄入“促进新陈代谢的食物”，减肥更轻松！更容易瘦！

√葛西式“最强咖啡减肥法”——感觉饿了先喝咖啡

接下来为大家推荐的，是我正在实践的咖啡减肥法。

方法很简单：“如果觉得肚子饿，先慢慢喝下一杯咖啡。”这是我多年来经过不断试错后总结的最有效的减肥方法。

在比赛前的减肥期间，我即便肚子饿也不能吃东西，但是，我脑海中总会不停地冒出和食物相关的事情：“有没有什么吃的呀”“怎样才能抑制饥饿感”……当时我尝试了很多种市面上售卖的“零卡路里 [1] ”饮料，最后发现，咖啡不仅可以缓解饥饿感，而且几乎是零卡路里呢。

不知情的人都以为我喜欢喝咖啡，其实我本来是不怎么喝咖啡的，但尝试喝过几次咖啡后，发现咖啡不但可以缓解饥饿感，而且会刺激交感神经，有效促进新陈代谢。此外，咖啡还利尿、助消化，非常适合减肥，简直就是“天使的饮料”。每个人对咖啡的喜恶态度或多或少会有差异，但是对我来说，咖啡就好似天使对我的眷顾，所以我在减肥中一直会饮用咖啡。

葛西式训练法

葛西式咖啡减肥法

1.只喝热黑咖啡

虽然冰咖啡也很好喝，但是它会降低体内温度从而导致新陈代谢变慢，所以我们要喝就喝热的。重点是不要加糖或牛奶，只喝黑咖啡。

2.肚子饿之前一小时饮用

如果肚子已经饿了，效果就会减半，所以最好在胃里的食物完全消化前约一小时就先饮用。

3.晚上选择不含咖啡因的咖啡

咖啡因有提神的作用。为了避免晚上睡不着，应选择不含咖啡因的咖啡。大家一定要在肚子饿的时候，试着喝一杯咖啡，看看是否能缓解饥饿感。记住，不要加糖或牛奶，只喝黑咖啡。如果饥饿感被抑制住，就可以少吃些零食或减少一餐的进食量，说不定可以获得相当不错的减肥效果。

诀窍15 饿时先喝杯咖啡，可以出人意料地抑制饥饿感。

√巧克力是“舒缓减肥焦虑”的魔法镇静剂——能够促进代谢的减肥食品

如果连喝咖啡也无法压制饥饿感，我会吃巧克力。

也许你会惊讶：“减肥还吃巧克力，这样好吗？”我当然不是吃大量的巧克力，而是只吃两三块。不用担心这种摄入量会对体重有影响，比起忍着不吃累积压力，最后忍不住又暴饮暴食要好多了。只是两三块巧克力，却能够安抚因减肥而倍感焦虑的心情，可谓是一种魔法镇静剂。

而且，巧克力本来就是登山等特殊情况下的能量快速补充品。当饥饿或因练习而疲劳时，食用巧克力可以达到恢复体力的功效。巧克力的主要成分是可可，其多酚含量较高，可以促进脂肪燃烧，因此，巧克力其实也是促进新陈代谢的减肥食品。因此，请尽量选择可可含量高的巧克力。

话虽如此，如果只吃两三块巧克力，那就没有必要对其种类斤斤计较，就算是甜一点的巧克力也无妨。选择自己喜欢的口味，不仅能缓解饥饿感，也能带来满足感。

吃巧克力的诀窍是，不要嚼，而是让它在舌尖上慢慢融化。这样即使只吃一点巧克力，也能获得极大的满足感。

有时我会边喝咖啡边吃巧克力，这两样简直是绝配。在痛苦的减肥期间，享受咖啡配巧克力是我最幸福的时光，压力在这一刻烟消云散。

葛西式训练法

运用得当，巧克力可以成为减压神器！

1.只吃两三块

最多只吃三块，理由不用多解释，如果吃太多，减肥就前功尽弃了。

2.选择可可含量高的巧克力

可可含量高的巧克力才有减肥效果，因此强烈推荐。只吃两三块不仅可以缓解饥饿感，还能满足内心的渴望，因此不必太在意巧克力的种类，选择自己喜欢的口味即可。

3.不要嚼，而是含在口中慢慢融化

不要一吃进嘴里就嚼碎咽下，而是含在口中，让它慢慢融化。慢慢品尝会更有满足感。

√ 营养均衡且让人有饱腹感的“魔法蔬菜汤”是减肥的最佳伙伴

刚开始节食时，你总会遇到饥饿难耐的时候。脑海中总会跑出一只小恶魔，在你耳边低语：“今天吃了也没关系吧？”如果真的吃了就前功尽弃了。这时候，“魔法蔬菜汤”就是你的最佳伙伴。

这道汤原本是我太太为了帮助我维持身材而做的。我太太擅长料理，为了让我在减肥的过程中也能营养均衡，在汤中加入了大量的蔬菜。这道汤既有营养又让人有饱腹感，所以在我太太做的所有菜中，我最喜欢这一道。

在长达10个月的跳台滑雪赛季中，魔法蔬菜汤是我饥饿又束手无策时的救星。为了维持体重，我有时不吃午餐，只喝这道汤。

我们还可以把汤装到保温瓶里带着。外出肚子饿时，来一杯温热的汤，胃和心都瞬间暖了起来。而且，大多数公司应该都有微波炉，就算汤凉了也能加热。不要一口气把汤喝完，边工作边慢慢品尝吧。

葛西式训练法

葛西式“魔法蔬菜汤”做法

＜蘑菇汤＞

材料

水5杯，培根5片，黄油一小勺，姜末一小勺，洋葱一个（中等大小），盐和胡椒少许，各种蔬菜和菇类。

※可使用冰箱里储备的蔬菜和菌类，共约500克

例如，丛生口蘑一包，香菇一包（3~4朵），舞菇一包，金针菇一包，萝卜一根，白菜1/8棵。

做法

1.将培根切成一厘米宽，洋葱沿着纤维切成一厘米宽，蔬菜和菇类切成适当大小。

2.把黄油、姜末和洋葱放进锅里翻炒，待洋葱变软后，加入培根继续炒。

3.待培根出油后加入剩下的菜，加水。煮沸后转小火煮到蔬菜变软为止。最后加入盐和胡椒调味，就完成这道菜了。

重点：如果觉得味道不够，可以再加些鸡汤粉。

＜鸡肉汤＞

材料

水5杯，带骨鸡肉切块500克，芝麻油一大勺，蒜一瓣，生姜一块，大葱一根，盐和胡椒少许。

※带骨切块的鸡肉含有更多美味精华，也可以用去骨鸡肉

※各种蔬菜可使用冰箱里现有的蔬菜，约500克

例如，洋葱一个（中等大小），胡萝卜一根（中等大小），油菜一把，圆白菜1/8棵，白菜1/8棵。

做法

1.将葱切段，胡萝卜切成一厘米厚的片，洋葱切成一厘米宽，圆白菜、白菜和油菜各切成适合一口吃的大小。

2.把芝麻油倒入锅中，放入胡萝卜和生姜一起翻炒。炒出香味后放入鸡肉继续翻炒。然后加水，煮沸后捞出浮渣，盖上锅盖小火炖两小时。如果水少，可以再加一到两杯水。

3.用平底锅把葱煎一下，然后连同除油菜以外的其他蔬菜放入炖菜中，继续煮20分钟。最后加入油菜、盐和胡椒调味，就完成这道菜了。

重点：

1.如果觉得味道不够，可以再加少许鸡汤粉调味。

2.油菜要最后加才不会软烂，且可以保持色泽鲜艳。

3.可依个人喜好加入辣油，保证吃不腻。

菜谱主编：宫城娜美（宮成なみ，Miyanari Nami，料理研究家）。

诀窍16 “魔法蔬菜汤”既营养均衡又让人有饱腹感，简直是减肥的最佳伙伴。

√掌握喝的方式，减肥也可以喝酒

对于商务人士，夜晚应酬是重要的工作之一，很多饮酒聚会难以被推脱。

在此，我想介绍一种亲身实践的“不发胖的喝酒法”。

1.尽可能选择热量低的酒

我有时也会参加酒会，但喝酒时，我会尽可能选热量低的酒。虽然有时也想喝啤酒喝个痛快，但之后往往会后悔。如果你不喝，可能在场其他人会觉得你很奇怪：“为什么这个人不喝啤酒呢？”但那也只是一时好奇，之后根本不会有人记得。

我虽然不能喝啤酒，但是经常喝葡萄酒。我对葡萄酒情有独钟，甚至觉得它是人生的伴侣。葡萄酒热量低，红葡萄酒还有抗氧化作用，此外，红葡萄酒中由于富含多酚，可帮助人体预防不良生活习惯造成的慢性病。白葡萄酒则有助于调整肠道菌群平衡，如果肠道菌群不平衡，就容易引起身体不适、皮肤粗糙等问题。

选择合适的酒和下酒菜，就可以喝酒不发胖！

2.搭配“富含维生素B1的下酒菜”

喝酒时，我对下酒菜特别讲究。酒中往往含有大量糖分，而富含维生素B_1 的下酒菜，恰恰可以有效地将糖分转化为能量。喝酒时吃这类下酒菜，可以有效降低摄入热量。

另外据说饮酒过量时，身体会流失大量的维生素B_1 。也就是说，身体会因糖分代谢变慢而导致肥胖。因此喝酒时，请尽量多吃一些富含维生素B_1 的下酒菜，具体可以参考下面栏目中总结的下酒菜类型。

葛西式训练法

掌握喝酒方式，喝酒也能瘦！

减肥中的饮酒注意事项

- 选择热量低的种类
- 每天摄取量不超过200千卡
- 选择富含维生素B_1 的下酒菜

各种酒类的热量一览

生啤酒（中杯） 约200千卡
日本酒（180ml） 约196千卡
葡萄酒（80ml） 约58千卡
乌龙茶兑酒（350ml） 约287千卡
香槟（80ml） 约80千卡
威士忌（30ml） 约71千卡
白兰地（30ml） 约70千卡

富含维生素B_1 的下酒菜

毛豆、坚果、鱼白、小鱼干、鰤鱼、猪肉等

3.避免饮酒过量

随着年龄的增加，形成易胖体质的重要原因之一是饮酒过量。大量摄入的酒精，会在体内转化成脂肪和致疲劳物质，降低身体机能。了解易胖体质形成的原因，并有意识地避免，也非常重要。

我虽然喜欢葡萄酒，但是在赛季时并不怎么喝，特别是在负重训练的日子。好不容易锻炼出来的肌肉，不能因为酒精毁于一旦，因此，在那段时间，我绝不饮酒。

俗话说，“酒为百药之长”，适量饮酒可以起到预防疾病的功效。

不过如果太克制饮酒，也会累积压力，反而容易造成暴饮暴食或饮酒过量，对减肥和健康有害无益。不论是饮食还是喝酒，没有所谓的“绝对禁止”，只要选择适合的种类，并以正确的方式摄取，不但不会累积压力，还能帮助自己将减肥持续下去。

诀窍17 喝酒时搭配“富含维生素B_1 的下酒菜”，可将糖分转化为能量。

[1].卡路里（简称卡，缩写为cal），为能量单位，被广泛用于食物热量计量上，1cal＝4.1868J。——编者注

03 葛西式“下半身强化训练”与“伸展运动” “不老身躯”从强化下半身开始

√为何我的身体机能从20多岁到现在几乎没有变化

老实说，和20多岁的我相比，现在40多岁的我，耐力和身体机能几乎没有变化。这一点千真万确，但是每每和别人提起，大家都吃惊不已。

20年来，我一直在测量身体的各项机能。我发现，40岁后的我在身体机能的各项数值与20多岁时相比，几乎没有衰退。我现在垂直跳可以达到71厘米、立定跳远可以达到287厘米，这些成绩几乎和我20岁时相同。耐力则一般是用1500米跑步来测试，我和十几岁、二十几岁的运动员一起跑1500米，也总是领先，跑第一名也不是什么稀奇的事。在日常生活中，我也从未感到“与20岁时相比体力大幅衰退”。

与20岁时相比，40多岁的我身体机能几乎毫无衰退。

我究竟是如何打造“不老身躯”，并常年维持的呢？本章就来公开葛西式“不老身躯”的打造方法。

√“强化下半身”就是打造“不老身躯”的最重要秘诀

打造不老身躯的第一步也是非常重要的一步，就是第一章中介绍的“打造不易疲倦的体质”。一旦累积疲劳，就会造成身体衰退，进而走向老化。

另外，第2章介绍的饮食方式也是打造不老身躯必不可少的步骤。如果总是暴饮暴食，不但会加重身体负荷，还会降低睡眠质量，加速老化。

不过，光是这样还不足以维持和20多岁时相同的身体机能，打造不老身躯并加以维持还有一个重要因素，那就是“强化下半身”。

如何打造“不老身躯”？葛西式训练法秘诀大公开！

俗话说“树老根先枯，人老腿先衰”，我的确感受到，老化和下半身有着莫大的关系。

我在被称为“老师傅”的这个年纪前，就已经将上半身的肌肉训练强度降到了最低，同时把时间用来锻炼下半身。20多岁时，我每周进行三次重量训练，举重深蹲负重大约200千克，即使现在，努努力仍能举重180千克左右，不过我已经不会进行如此重负荷的训练了。这是因为我发现，强撑着做高负荷的肌肉训练，不仅容易受伤、累积疲劳，而且会促进产生有氧化作用的活性氧，进而导致老化，最终打造出“加速老化的体质”。

现在，我已将重量训练的负重范围降到60～80千克，次数也减到每周一次。这样已经可以充分维持比赛所需要的肌肉和体力，这也是跳台滑雪这项运动的特殊要求。之所以能维持不老身躯，就是因为把锻炼的重心从上半身转移到了下半身。

诀窍18　打造“不老身躯”的重点在于“强化下半身”。“人老腿先衰。”40岁之后，锻炼下半身比上半身更重要。

√年过40必须“锻炼下半身”的三大理由——即使是忙碌人士也能抽出时间实践“下半身强化训练法”

强化下半身之所以如此重要，有以下三大理由：

- 全身肌肉约70%集中在下半身。
- 锻炼下半身可以促进新陈代谢。
- 下半身肌肉比上半身肌肉衰退得更快。

接下来我将对这三大理由依次详细说明。

1.全身肌肉约70%集中在下半身

虽然人体全身都分布着肌肉，但是，约70%的肌肉都集中在下半身。仅仅是这样说，可能你还无法深切体会下半身肌肉的重要性。

对于肌肉训练，应该有许多人是以上半身为中心，重点锻炼胸肌或肩膀附近的肌肉。大家的理由通常都是“我很讨厌大腹便便”“倒三角形的身材很酷”等。但是，就算集中进行上半身的训练，也只能强化全身三成的肌肉。相反，只要强化下半身，就可以锻炼全身70%的肌肉。

2.锻炼下半身可以促进新陈代谢

想要打造不老身躯，增加肌肉量、促进代谢是必不可少的。新陈代谢与肌肉之间相互关联，肌肉可以辅助促进新陈代谢，而为了增加肌肉就必须促进新陈代谢。

增加肌肉、促进新陈代谢有一条捷径，那就是锻炼有70%肌肉的下半身。就40岁之后打造不老身躯而言，效率也至关重要。

提及“中老年肥胖”，一般人都很介意腹部有赘肉，因此倾向于锻炼上半身。虽说赘肉堆积在腹部，但是仅仅锻炼上半身，并不见得有效。把锻炼上半身的时间腾出来，投资到下半身的强化上，锻炼下半身肌肉，促进新陈代谢，自然而然就会形成“不易发胖的体质”。

3.下半身肌肉比上半身肌肉衰退得更快

可能没有多少人知道，下半身肌肉要比上半身肌肉衰退得更快。

有一种说法是，“下半身的衰退速度是上半身的三倍”，所谓“人老腿先衰”的原因就在于此。即使花大把时间锻炼上半身，但是为了支撑变重的上半身，下半身承受了更大的负担。如果忽视下半身的锻炼，腰部和

膝盖受损的风险也会相应加大。过多地进行上半身肌肉训练，对于打造不老身躯只会适得其反。

70%的肌肉集中在下半身，下半身肌肉衰退更快。

集中锻炼下半身的训练方法，其实非常适合40多岁的商务人士。因为，就算没时间去健身房锻炼全身，只要抽出一点时间，在家里就可以进行接下来要介绍的下半身强化训练法。希望大家谨记，40岁以后要想维持年轻有力的身体，强化下半身才是关键。

诀窍19 约70%的肌肉集中在下半身。在家里抽出一点时间就可以进行下半身集中训练。

√在家中或有限空间内就能进行的葛西式“下半身强化训练法”

那么，该如何高效地锻炼下半身呢？在此为大家介绍在家也能轻松进行的葛西式“下半身强化训练法”。

下半身强化训练法一共包含三种动作：两种深蹲以及台阶运动，整套动作加起来只需20分钟左右，都是在家或者狭小空间内就能做的运动。在家运动不会受天气和时间影响，因此可以按照自己的节奏慢慢来，而且还不用花钱，相对而言更容易坚持。

请把训练频率设为每周一次，最多每周两次，通过训练打破旧的肌肉状态，然后再经过休养生长出强韧的新肌肉。一天不落地训练只会适得其反。而且，只要想到每周才做一次，你就更能轻松地开始。

每周一次，每次20分钟的训练就能锻炼好下半身！

葛西式训练法

葛西式下半身强化训练法1：跳台滑雪深蹲

跳台滑雪深蹲

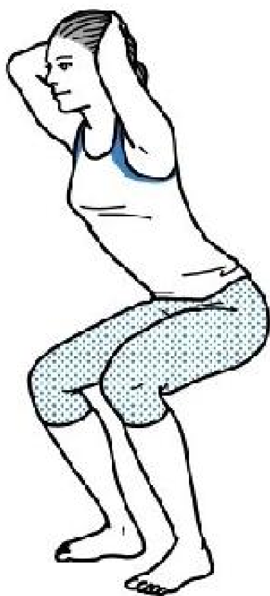
- 锻炼肌肉：股四头肌、大臀肌
- 次数：5次×3组

1.双手抱头，两脚与双肩同宽，脚尖和膝盖朝前摆正。

2.慢慢蹲下，膝盖不要超过脚尖，整个动作要在10秒内完成，注意不要驼背。

3.臀部与膝盖的位置持平时，慢慢起身，回到步骤1中的姿势，整个动作要在10秒内完成。站起时不要太猛，慢慢站起效果更佳。

跳台滑雪深蹲要点





即使你能做很多次跳台滑雪深蹲，但缓慢地把动作重复几次也会对身体施加相当大的负荷，的确会让人感到吃力。请注意保持正确姿势，不要让腰部和膝盖疼痛，同时尽可能缓慢地重复动作。

葛西式训练法

葛西式下半身强化训练法2：前后弓步深蹲

前后弓步深蹲

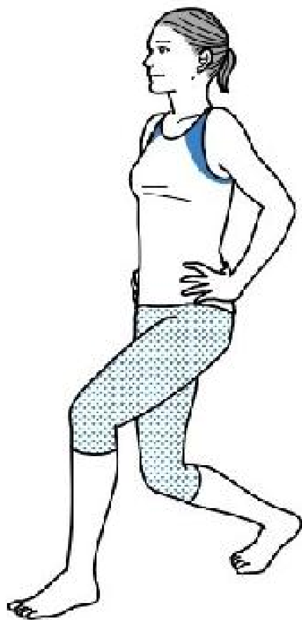
• 锻炼肌肉：股四头肌、大臀肌、腹肌

• 次数：左右交替各5次×3组

1.如下图所示，两脚前后错开成弓步，手叉腰保持平衡，弯曲膝盖，时间不要超过5秒。

2.膝盖保持贴近地面的姿势，保持5秒，然后在10秒内慢慢回到原来的位置。

前后弓步深蹲要点




做这项练习时，把注意力集中在股关节的运动上，下半身的强化效果更佳。

此项运动会加强移动时保持重心的能力，因此有助于人们轻松爬楼梯。

在练习过程中，如果你感到不舒服，可以让膝盖触地。膝盖触地时过于用力容易受伤，一定要注意。

葛西式训练法

葛西式下半身强化训练法3：台阶运动

台阶运动

• 锻炼肌肉：整个下半身

• 时间：5分钟

需准备：高10～30厘米的踏台（台阶越高，肌肉锻炼效果越好）

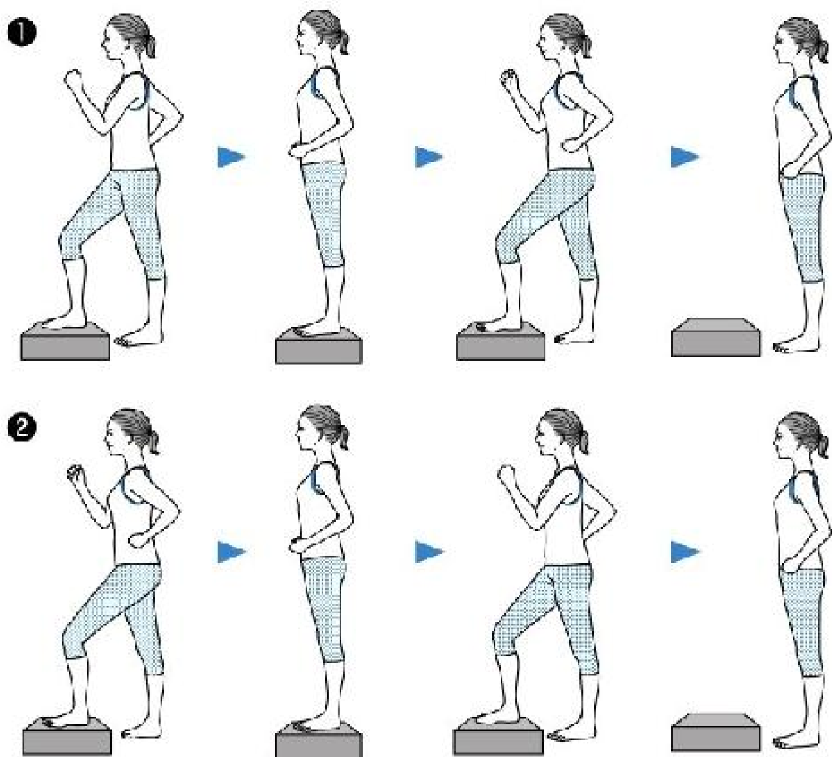
1.从右脚开始，双脚依次踏上台阶；从右脚开始，双脚依次下台阶。脸朝向正面，伸展背部肌肉。慢一点也没关系，重要的是注意姿势。

2.从左脚开始，双脚依次踏上台阶；从左脚开始，双脚依次下台阶。

3.有节奏感地重复步骤1和步骤2。

※如果觉得每做一次就左右互换比较困难，也可以增加次数或用时间来区隔。

台阶运动做法



√下半身的强化训练与伸展运动一定要搭配进行

在进行刚才介绍的“下半身强化训练法”时，有一件事需要注意，那就是在训练前务必进行伸展运动，这样可以预防受伤，同时，这也是打造“柔软而不老化的肌肉”的捷径。

如果没有时间同时进行强化训练和伸展练习，则应该优先进行伸展练习，伸展运动的重要性由此可见一斑。

伸展运动的方法可以参照“用葛西式‘最强肌肉伸展操’放松‘三大肌群’”中介绍的放松内收肌群、股四头肌和大腿后肌群的方法，此外再加上下面栏目中介绍的大臀肌（臀部）和小腿肌伸展训练这两种方法，总共五种方法。虽然我之前提到，为了持之以恒，很重要的一点就是尽可能地不增加训练种类，但是进行强化训练时则另当别论，必须进行伸展运动来舒缓肌肉。特别是在40岁以后，肌肉容易变得僵硬，因此必须特别当心。再次强调，伸展运动的重点在于要意识到哪块肌肉正在被拉伸；是否关注这一点，效果将是天壤之别。

下半身的强化训练和伸展运动一定要搭配进行！

葛西式训练法

葛西式“下半身伸展训练法”

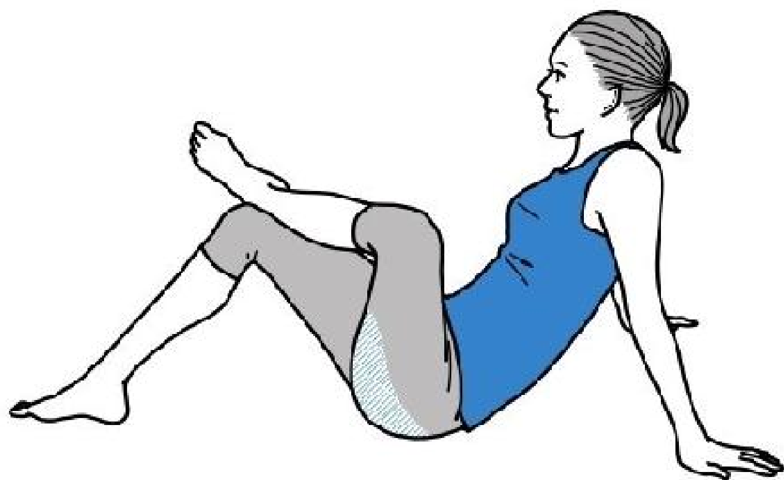
伸展训练的要点

- 注意力集中到正在伸展的肌肉上
- 不要闭气

大臀肌（臀部）伸展运动

坐着曲起一条腿，如下图所示，双手维持平衡，将左脚踝放在右膝上，保持60秒。然后换另一边重复相同的动作。

这套动作伸展的是臀部的肌肉，将注意力集中到拉伸的肌肉上，同时保持缓慢呼吸。



小腿肌（腓部）的伸展训练

四肢触地，手肘和膝盖伸直，抬高臀部，在保持平衡的同时，抬起右脚。

注意不要抬起左脚脚跟。保持60秒，然后换另一边重复相同的动作。

这套动作伸展的是小腿的肌肉，将注意力集中到小腿的肌肉上，同时保持缓慢呼吸。



诀窍20 每周一次葛西式“下半身强化训练”与“伸展运动”，20分钟就能打造“不老身躯”。

√锻炼下半身，强化躯干

第1章提到的“打造不疲惫的身体”的一个要素，就是保持良好的姿势。不过即使做到这一点，如果下半身衰弱，躯干也会变弱，导致新陈代谢变慢、大腹便便、驼背、腰痛恶化，形成“易疲劳体质”，进而演变成容易老化的身体，最终陷入恶性循环。

光是想象这个场景就吓坏的人，或是已经进入上述恶性循环的人，请赶快实践下面栏目中介绍的“下半身与躯干训练法”吧。只需要进行6分钟的训练，就能充分锻炼下半身和躯干。

葛西式训练法

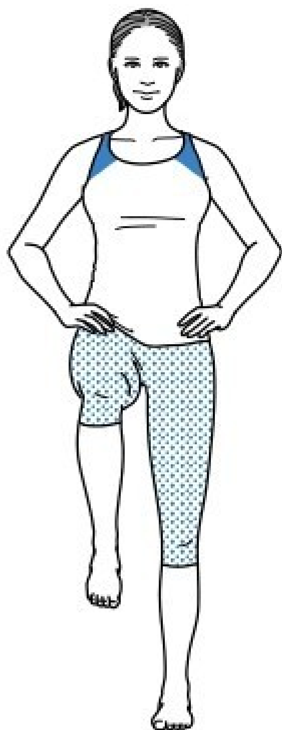
下半身与躯干训练法

单脚平衡站立

• 单脚交替各站30秒×3组

双手叉腰，单脚站立30秒。抬起的那条腿，膝盖要弯曲90度。请保持背部挺直，如果站不稳，可以扶着墙壁或椅子之类的物体以保持平衡。

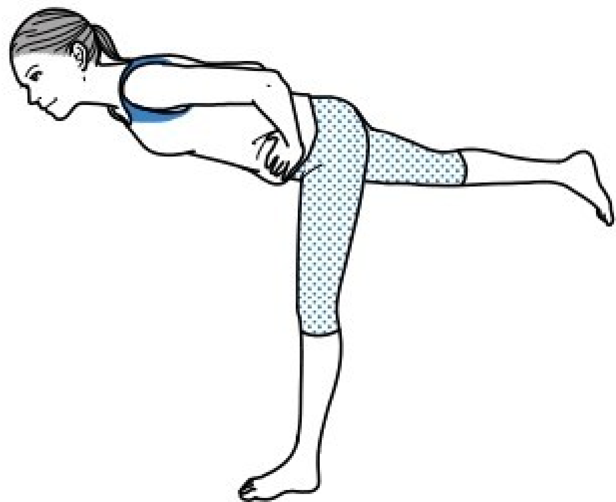
两脚轮流交替，分别站立30秒，一共做3组。



单脚平衡站立

• 单脚交替各站30秒×3组

在上述“单脚平衡站立”姿势的基础上拓展，如下图所示，弯下上半身，抬起脚，与地板平行，保持30秒。请伸直两膝，注意不要弯腰驼背。背部保持平坦。两脚轮流交替，分别站立30秒，一共做3组。



√完全挤不出时间的人，只爬楼梯也能产生巨大的变化

之前介绍了锻炼下半身的训练和伸展方法，不过，可能还是有商务人士觉得，“连这点运动时间我都没有”。对于这类朋友，我想推荐一种在日常生活中就能进行的运动——爬楼梯。

“确实，光是上下楼梯，脚就已经累得不得了了……”平日里很多人都会有这种感觉吧。

上下班乘车时进出站，在公司里穿梭于各层办公室之间，逛百货商场时上下楼……平时使用电梯或扶梯的场合不胜枚举，仅改变这些上下楼的方式，就能大幅强化下半身。

我自己也会刻意利用楼梯来锻炼。例如，在跳台滑雪的比赛会场，即使搭乘缆车到山腰，在抵达起滑台前，我还是会背着滑板爬上去。每次有100～150个台阶，有时甚至超过200个台阶。如此一来，如果我总共跳10次，爬的台阶就超过2000个了。

即使是每天进行训练的我，爬楼梯时还是有些吃力。对忙碌的商务人士来说，比起用哑铃进行重训，这种轻负荷训练是更合适的锻炼下半身的方式。

爬楼梯时，必须注意以下两点。

1.挺直背部，保持正确的姿势

在爬楼梯时太着急或是人太拥挤时，我们容易不自觉地注意脚下，也会不自觉地向前弯腰，这时只能锻炼大腿前侧的肌肉。用“正确的姿势”上下楼梯，可以让下半身的全部肌肉运动起来，还能训练平衡感。

2.把脚抬高

另一点必须注意的是，每踏一个台阶，都要老老实实地抬高脚，特别是在上楼的时候。从股关节抬起，膝盖弯曲成90度。不要只是抬脚尖，而是用脚背带动整个脚抬高，这样就可以调动下半身的全部肌肉。

最初或许你只是早晚上下班时这样做，即使只爬几个台阶也没关系。一开始不要勉强自己。尽可能不机械地强制自己去做，而是逐渐养成双脚爬楼的习惯。仅做这一件小事就能强化下半身，强化的程度甚至

会超出你的想象。

只要改变生活中“爬楼梯”的方式，下半身就能得到惊人的强化！

打高尔夫球锻炼下半身

顺带问一句：打高尔夫球的朋友，来挑战一下徒步而不使用球车怎么样？在球场可以走相当长的距离，因此很适合进行下半身强化训练。

打高尔夫球是我的兴趣，但我从未乘过球车，总是跑到下一个击球点。不过，背着将近10千克的球具移动未免太辛苦了，所以我建议利用手推车或减少球杆的数量。对喜爱高尔夫球的人来说，徒步而不使用球车不仅可以强化下半身，还会有意外收获。

带着高尔夫球袋走到击球点附近，可以大幅降低选错球杆的概率。此外，在步行穿过球场的过程中，你可以观察到整个球场的地形起伏，以及当天的天气、风速等状况，这些都是坐球车时容易忽略的。这意味着，徒步反而容易让你超常发挥，所以一定要试试。



诀窍21 6分钟就能做好“下半身与躯干训练”。如果你连这点时间都挤不出来，也可以靠爬楼梯来锻炼下半身。

04 葛西式“精神强化训练法”以“三角形法则”打造“不屈服的内心”

√我如何保持“不屈服的内心”

41岁那年，我第一次在冬奥会上赢得了个人赛的银牌，接下来又获得了团体赛的铜牌。但是在那之前的十几二十年里，不管我再怎么努力，在冬奥会上始终一无所获。对我而言，那真是漫长而危险的岁月，不停地努力，不停地努力，却始终看不到成功的曙光，好几次内心差点崩溃。

人们往往以为跳台滑雪职业选手拥有强大的精神力量以及坚强的心智，但实际上并非如此。我自己绝对不是那种一开始就拥有强大心智的人。不仅如此，有时明明练习得非常顺利，一进入正式比赛却无法发挥实力，这种“典型的心智软弱”在我身上发生过无数次。特别是在20多岁时，心智软弱的情况愈发明显。

29岁那年，我参加了盐湖城冬奥会比赛。参赛前，我历经了“不可能更严酷的”训练，肉体层面已经达到极限，并且接近理想的最佳状态。然而，比赛成绩却远远未达预期，简直可以说是惨不忍睹。

“明明已经那么努力了……”这个结果令我愕然，那一瞬间，我才发现自己以前都做错了。维持现在的方法根本得不到好的结果。为了将今后漫长的选手生涯延续下去，我必须做些改变——以此为契机，我正式开始了精神层面的强化训练。

√向芬兰教练学习重视“不去做的事”

把我从失意的低谷中拯救出来并给了我很多暗示的，就是我所属的公司——土屋住宅滑雪队为滑雪队聘请的芬兰教练。

我也曾因为“内心软弱”在赛场上无法发挥实力。

在那之前，我一直认为，“训练很辛苦是理所应当的，若把这个当作逃避的理由，说明意志太软弱”“只要一股劲地努力，哪有闲工夫去感受压力”，所以只要一感觉不安，我就埋头苦练。

但我现在知道，那种做法会给自己造成难以承受的压力，甚至会危害身心健康。如果我不改变当时的做法，很可能在始终无法赢得比赛的二三十岁时就已经屈服了。

芬兰教练教给我的，和我之前的做法完全相反：不是将重点放在我往常的埋头苦干上，而是舒缓压力上。

教练的指导时间之短令我惊讶，一开始我有些惴惴不安：“照这么练习真的没问题吗？”但是，我最终还是抱着死马当作活马医的心态，告诉自己“说不定这是改变自己训练方法的好机会”，于是听从了教练的指导。结果，我在练习中越来越频繁地发自肺腑地露出笑容，心态也越来越积极。而且，我不仅成功地取得了更好的成绩，在精神层面上也更加强大。

教练所教给我的，不只是单纯的起跳技术，更重要的是“如何有效发挥自身技术实力”的精神调节方法。休息日，我和教练一起开沙漠越野车或者坐狗拉雪橇，玩个尽兴。在那之前，我一天到晚满脑子想的都是跳台滑雪的事，此时却能暂时忘却，把所有的注意力集中在玩乐上。这样忙中偷闲尽情玩乐，不仅有助于我提升比赛成绩，更让我了解到“不去做的事”的重要性。我现在才知道，只有在年轻时，训练投入的时间与成绩才会成正比。我可以肯定，“40岁以后必须好好珍惜高效的休息时间”。

遇见芬兰教练后，我才真正开始“精神层面的改革”。

你读到这里，已经看完了第1章至第3章介绍的葛西式“体能训练法”，但这只是其一。要想在40岁之后的人生中大展身手，另外很重要的一点就是“精神训练法”。

40岁以后，如果还像年轻时那样“正面对抗压力”，不仅内心容易屈

服，而且继续活跃在第一线也会更加困难。

29岁那年的受挫，让我真正开始面对强化精神这件事。到了40岁，我终于发现了能最大化减轻压力并锻炼不屈服的内心的方法，将在本章予以介绍。

√以“三角形法则”打造“不屈服的内心”

我认为，打造不屈服的内心，关键在于三角形法则。

●不让头脑感到疲倦。

●用笑容和语言创造正向思维。

●唤醒跃跃欲试感。

“三角形法则”是我创造的名词，意思是要均衡锻炼以上三大要素，它们对于打造“不屈服的内心”至关重要。

如前所述，曾经在很长的一段时间内，我只是一股劲地毫无章法地训练，却始终得不到好成绩，这个过程中有好几次我都差点放弃。在身旁的人的支持下，我的“精神改革”成功了，但我想说的是，在这个过程中，我学到了重要的一点：压力是夺走干劲的最大的敌人。在那之前，就算说我训练不足，也不能说我不够努力；相反，恰恰是因为训练太过严格，导致白费功夫，从而不断地累积压力。

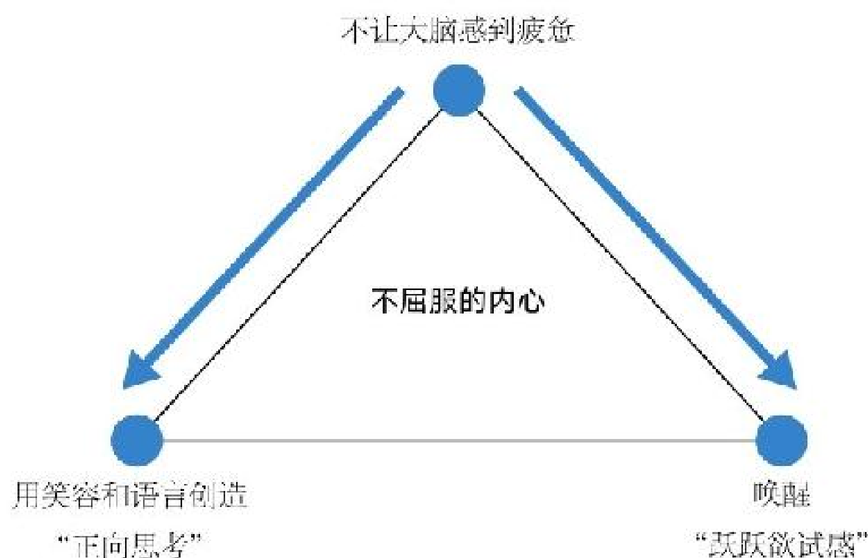
首次公开我千辛万苦发现的打造“不屈服的内心”的方法！

大家是不是也像我以前一样，没有取得佳绩时会认为“都是因为不够努力”呢？过了40岁，我们不仅要完成自己的工作，还要承担指导下属的管理层的任务，责任不断加重。我们每天要思考的事、要做的事也会不断增多。大脑经常处于思考状态，因此我们有必要切身感受这种状态会带来多大的压力，又会如何危害身心健康。

接下来我将介绍如何实践三角形法则，这些方法的共通点是“压力管理”。只要实践下列葛西式“精神训练法”，就可以减轻压力，找回干劲，同时打造出不屈服的内心。许多人实践三角形法则后才发现，自己累积了多少压力，这些压力又是如何损害自己的内心健康的。

葛西式训练法

打造“不屈服的内心”的“三角形法则”



诀窍22　打造不屈服的内心，其关键是“三角形法则”。实践“三角形法则”不仅能减轻压力，还能找回干劲。

葛西式精神训练法1 不让大脑疲惫——刻意让大脑休息，精神更加强劲

√要消除压力，先让大脑休息

如前所述，要打造不屈服的内心，压力管理是不可或缺的。所谓压力，在很多情况下我们可能连其定义和原因都不太清楚，但是减轻压力的方法非常简单，那就是“不让大脑感到疲倦”和“让大脑休息”。

通常人们感到疲倦时，多半想要“让身体休息”，出人意料的是，很少有人想到要“让大脑休息”。休假时明明在家闲了一整天，第二天还是觉得没休息过来……这种情况在40岁以后越来越频繁。即使注意让身体休息，但如果大脑不同时休息，依然无法消除疲劳。明明是难得的假日，如果满脑子还想着工作，大脑便无法休息，整个人也无法放松。相反，若身体在活动，只要让大脑充分休息，疲倦就会一扫而光。最近感到“越来越难以消除疲劳”的人，请注意，让大脑休息比让身体休息更重要。我认为，40岁以后减压的第一步是减少思考工作的时间，让大脑休息。

减轻压力的重点在于“让大脑有效地休息”。

√“不让大脑疲惫”的五大方法

那么，为了不让大脑疲惫，我采取了什么措施呢？

年轻时，即使是休息，我还是满脑子都想着跳台滑雪的事，但现在则是尽可能花更少的时间去思考与比赛相关的事，时刻注意让大脑休息。为此，我坚持了以下五点。

1.平日绝不过度练习（工作）

如前所述，我在30岁以后就全面调整了训练方法，最终锻炼出了不易疲倦的体质，但这是“让大脑休息”这一做法的功劳。具体而言，我彻底舍去了无用的训练，尽可能缩短训练时长。训练时间过长，不仅对身体造成过重的负担，训练期间大脑也会处于马力全开的工作状态。要想让大脑暂停思考，首先要在平日绝不过度练习（工作）。请大家重新评估自己的工作时间，尽可能地缩短工时。当你重新审视自己的工作时间

时，你就会发现，只是稍微改变工作方式，就可以减少很多不必要的工作。同时你还会意外地发现其实很多事根本不用做。

2.正式上场前不要过度练习（工作）

在正式比赛前，我会特别注意不让大脑疲倦。如果比赛前一直思考乱七八糟的事，等到正式上场时，大脑已经疲惫不堪，人根本无法集中精神、正常发挥。跳台滑雪这种竞技比赛，比想象中更消耗脑力，从起跳到落地，短短几秒内，要同时思考身体平衡、姿势、时机等很多问题，并且要随时做出调整。一次起跳所承受的压力非常大。因此，我在参加重要的比赛时，常常刻意放弃试跳或预选，直接进行正式比赛。虽然少跳了一次，但是增加了让大脑休息的时间，如此一来，便能在正式的两次起跳中全力以赴。

在正式比赛前，我也会下各种功夫让自己不要因过度思考而让头脑感到疲倦，例如专门跑去为队友加油。很多朋友可能会在汇报或商务洽谈前仔细检查资料，或在脑中模拟整个流程，此时会手忙脚乱、绞尽脑汁。如果这样做，在正式上场前就已经累坏了，根本无法发挥实力。正因为是重要的场合，才要及早准备；时间允许的话，要创造一个让大脑休息的环境。

正式上场前，你是否也会胡思乱想，让大脑感到疲惫呢？

3.腾出一块“完全不想任何与比赛（工作）相关的事的时间”

平日里为了避免过度练习，我想了很多办法，同时，我也会尽可能地腾出“完全不想任何与比赛（工作）相关的事的时间”。在这段时间里，我不仅不进行训练，甚至也完全不想有关跳台滑雪的事。以前，即使在休息日不用训练，我还是满脑子都在想跳台滑雪的事，所以为了强迫自己改变心境，我经常去蒸桑拿。现在有家人在，我可以陪女儿玩或跟家人泡温泉，相对更容易转换成休整精神的环境。但正因为是假日，很多人喜欢宅在家里无所事事，这样一来，很容易想到工作的事，无法真正让大脑休息。因此，让自己置身于“专心致志地投入到自己的兴趣爱好中”，或者“与家人或朋友出游”等无暇思考工作的环境中至关重要。

此外，运动或者蒸桑拿等让身体出汗的活动，也有助于大脑休息。

4.为日常生活增添乐趣

为了不积累大脑的疲劳感，我不仅制定了练习表，而且想办法为日常生活增添乐趣。乐趣这种感觉会显著影响大脑的疲劳程度。以我为例，在日常训练中刻意加入沙滩排球、足球、走绳等活动，就可以笑对

困难、苦中作乐、享受严酷的训练。另外，在练习中开开玩笑，逗得后辈们哈哈大笑，率先炒热气氛，也会让自己露出更多的笑容。在日常工作或生活中，尽可能加入让自己开心的方法以营造开心的气氛，就可以大幅缓解大脑的疲劳。

5.不与处不来的人交往

造成商务人士压力的原因之一是人际关系，人际关系甚至在所有压力来源的排序中数一数二。处理人际关系时酝酿的不满情绪，让大脑积累了相当多的“疲劳”。我自己虽也明白不满的情绪只会平添烦恼，但还是忍不住去想那个讨厌的人，然后心生种种不满。因此，对于处不来的人，甚至对于虽第一次见面但是感到“似乎合不来”的人，我都尽可能不接近对方。可能是因为我的观察力很敏锐，在大多数情况下，我的直觉都是正确的。我们可能无法选择工作伙伴，但私底下的相处可以自己做主。尽量与相处起来轻松愉快的人在一起，这样不仅能够放松大脑，内心也不会感到疲劳。这一点非常重要。

为工作和日常生活增添乐趣，减少“大脑疲惫感”吧！

诀窍23 为了“不让大脑疲惫”要做五件事。越下功夫，“让大脑休息”得越好！身体的疲惫也能一扫而光！

葛西式精神训练法2 用笑容和语言创造“正向思考”——使用两种方法形成良性循环

√“正向思考”的两种引导方法——灵活使用“笑容”与“语言”

为了“不让大脑疲倦”，学会管理压力，心情自然变好，心态也会更加积极向上。以下步骤可以帮助大脑在潜意识里形成“正向思考”。我所实践的正向思考的方法有如下两个。

1.保持笑容

首先注意，无论在何种情况下都要保持笑容。俗话说“笑口常开好运来”，我认为此话颇有道理。即使感到沮丧，只要扬起笑脸，心中的烦闷也会不知不觉消散开去，这简直不可思议。笑容的力量比想象中的还大，能将许多负面的情绪转向正面。

如前所述，以前我很不擅长微笑，周围的人甚至赐了我一个外号叫“铁面”。有一天，我告诉自己“不能再这样下去了”，就算勉强也要多笑，这样一来，各种事情都会朝积极的方向发展。果然，越来越多的国外选手或粉丝开始对我说，“您总是笑容满面，让人很想为您加油”，并且有越来越多的人想要和我握手。当你越来越频繁地露出笑容时，激烈的情绪波动也会缓和下来，总是封闭着的情绪也有了对外抒发的机会，成绩也会一点点地提升。

你是否也常常在无意间皱起眉头呢？要做到正向思考，第一步要从意识到自己总是露出“危险的表情”开始，这话一点都不夸张。一开始，哪怕是不自然地“尬笑”或者强颜欢笑也没关系。试着告诉自己，“一见到人就笑”“笑容总比面无表情好多了”，然后试着露出笑容。露出笑容是一件马上就可以做到的简单小事，但是这么小的一件事就可以改变自己的精神状态。

人无论何时改变都不算晚。

“光是多笑笑，人生就可以大变样”。我在亲身实证后，对这句话深信不疑。

你是否会在无意中皱起眉头呢？

我曾经被称为“铁面”的日子

虽然现在人们常对我说：“葛西先生，你总是笑容满面呢。”但就像我刚才说的，20岁前我是个非常冷酷的人。特别是参加比赛的时候，我几乎不和任何人交谈，浑身散发出一种“别跟我说话”的气息。结果，周围的人开始叫我“铁面”。我从十几岁开始就活跃于全球的赛事，经常在世界杯比赛中保持着顶尖成绩，因此“不能输给任何人”的气势和“结果就是运动员的唯一”的信念太过强烈。现在回想起来，自己当时多少有些目中无人，所以我也在深刻反省。

然而，等待我的却是盐湖城冬奥会的惨败。因为我冷若冰霜，浑身散发出不想引人注目的气场，最终奖牌都对我敬而远之。在那之后，我从芬兰教练身上学会了管理压力的方法，心态更加从容，也越来越多地露出了笑容。刚开始虽然是刻意假笑，但是在不知不觉中，心情竟也随着表情渐渐明朗起来。最终，即便是在紧急时刻，我也可以自然而然地露出笑容。

即使连我这个以前总是散发出“生人勿近”气息的“铁面”，也能笑容满面而被人称赞，大家也一定办得到。



2.尽可能多地使用“积极语言”，消除大脑中的“负面思考”

我所实践的另一个培养正向思考的方法是尽可能多地使用“积极语言”，消除大脑中的负面思考。

日本有个词，叫“言灵”，指的是人们所说的语言里寄宿着灵魂。

我特别注意，尽可能不说“不行”“反正”和“好累”这三个词。如果你

总是把这三个词挂在嘴边，就要特别注意了。只要把“我不行了”说出口，就会在做事之前产生一种注定失败的感觉。如果总是说“反正我这种人”，那通常不管做什么都徒劳无功。如果说出“累死了，我不干了”这种话，其实就是在制造“身心俱疲”的状态。

如果你还是想说“不行”“反正”和“好累”这三个词，不妨用“没问题，我一定行”“我总有办法试试看”和“今天我努力过了”这三句话来替代。当你说出“没问题，我一定行”时，你就离成功不远了；当你说出“我总有办法试试看”时，你就会觉得努力会有所回报；当你说出“今天我努力过了”时，你就会觉得明天将充满活力。

另外，要尽量注意不使用“不”“讨厌”“不对”等消极的词汇，因为一旦使用消极词汇，大脑也会在无意识中偏向负面思考。

这个原则不仅适用于对自己说的话，也适用于对他人说的话。如果总是对他人说“不行”“反正”等否定词汇，就会习惯用消极的眼光看待一切，从而离正向思考越来越远。这种人受周围人支持的机会也会越来越少，最后得不偿失。同理，也尽量不要接近“过度批判他人”的人。好不容易培养出“正向思考”，会因为别人的语言而倒向消极的一面。

葛西式训练法

“替换三个词”，培养葛西式“正向思考”

“我不行了”→“没问题，我一定行”

“反正我这种人”→“我总有办法试试看”

“累死了，我不干了”→“今天我努力过了”

诀窍24 善用笑容和语言，就能培养“正向思考”。“替换三个词”，就能极大地减少负面词汇。

√能够成为心灵支柱的“魔力语言”——“迈向成功的十训”

除了使用正面词汇之外，还有几句我非常重视的名言。

当我跌落至人生低谷时，它们总是能引我走出，这个“魔力语言”便是“迈向成功的十训”，也是土屋住宅滑雪队的队训。公司给每个员工发放的手册上都印着队训，我经常反复阅读，在我快要屈服的时候，这些训诫总能让我重振雄心。

“迈向成功的十训”

1.改变看待事物的方法和思考方式，就会改变人生。

2.灵活运用信念、暗示等潜意识。

3.怀抱梦想，制定目标，把现在能做的做到最好。

4.逆境正是上天赐予的最佳机会。

5.积极地阅读好书，接触好人，多做好事。

6.强大来自对数字、时间、他人和自己的严格要求。

7.学习任何一种专门知识或超一流的技能，有一技傍身。

8.要明白，人生的成功都是遵从了前人以智慧和汗水所创造的公式。

9.时刻保持问题意识，知道自己该做的事，并拥有完成的毅力。

10. 感恩自己所在的立场和环境，并勇于改变现状。

以上每一条都是很棒的训诫，搭配着写在手册上的每条训诫的说明文，我不知读了多少遍。其中让我领悟最深刻的是以下三点。

改变看待事物的方法和思考方式，就会改变人生

对于这一点，我真是感同身受。仅“改变看待事物的方法和思考方式”，我的人生已发生巨大的变化。以往非常顽固的我，之所以能心悦诚服地接受比我年轻、资历尚浅的芬兰教练，也是因为受到这句话的影响。自从学会了这句话，我开始能够柔和地看待事物。按我的理解，所谓改变看待事物的方法和思考方式，就是“用柔和的目光来看待事物和思考”。这样一来，自己也会变得幸福，也能带着周围的人走进“幸福的旋涡”。

手册上写着：幸福的要素是拥有坦诚的心。为此，我们必须怀抱一颗谦卑的心倾听他人的话语或教导。这正是我在改变看待事物的方法和思考方式后领悟到的，也是我年过40岁还能取得好成绩的重要原因之一。

怀抱梦想，制定目标，把现在能做的做到最好

正如我在前言中写到的，我的座右铭是“梦想要通过努力来实现”。正因为有梦想，我们才会努力。如果没有梦想，连努力的干劲都没有，人生也会变得乏味。我的梦想是“夺得冬奥会金牌”。在我35年的跳台滑雪生涯中，这个梦想从未动摇。

为了实现梦想，我要比别人加倍努力。对于做到这一点，我虽然很有自信，但是梦想还是遥不可及。有时候，我也会自暴自弃，这时我会

再次翻看手册上写的“为了达成目标”最重要的事（参照下面的栏目），然后重新审视努力的方向，修正人生的轨道。

葛西式训练法

“达成目标”最重要的事

1.目标是自己内心深处的真实愿望，要对这个愿望抱着坚定的信念。

2.必须是明确的、可实现的、值得完成的、有价值的目标。

3.要设定个人、家庭和公司的综合目标。

4.目标按照长期和短期、有形和无形进行区分。

5.设定目标后，一定要写下来。

6.从身边的需求开始。

7.每天都重温自己的目标，念出声来。

8.持续行动，养成习惯。

9.用绘画和照片等图像，记录达成目标时的模样。

10.坚信不疑。

逆境正是上天赐予的最佳机会

我在高中毕业后直接进入地崎工业公司工作，最后转到Mycal公司。10年间，我两次遭遇解散所属团队的倒霉事。

我个人也是命运多舛。1997年，母亲遭遇火灾不幸过世，病重多年的妹妹也在2016年病故，而我自己则是备受万众期待却始终无法在冬奥会上取得好成绩，倍感艰辛……35岁前，我的人生充满逆境，甚至忍不住想安慰自己：“能撑过来真不容易啊。”年轻时，我凭着一腔热血拼命训练，锤炼自己，建立自信，克服逆境。但是30岁以后，每次碰壁时给予我力量的，就是“逆境正是上天赐予的最佳机会”这句话。而当碰壁时，有人会想，“为什么遇到这种事的偏偏是我……”如果你只看到自己的不安与痛苦，总有一天会崩溃。老实说，面对接连不断的苦难，我也会经常想：“为什么只有我遇到这种事？”正因为如此，当我读到“逆境正是上天赐予的最佳机会”这句话时才恍然大悟。

以上这三句话之所以能深深触动我，也许是因为我曾经跌落至人生的谷底。幸亏有这些训诫，才让我能重新审视自己。“这么一想，跌落谷底也不是件坏事。”当我能这么想的时候，内心便真实地感到自己变得更

强大了。

反复阅读“迈向成功的十训”，往往让我重振雄心。

葛西式精神训练法3 唤醒“跃跃欲试感” 两种方法唤醒“不知何时逝去的激情”

√唤醒沉寂的“跃跃欲试感”，使内心更强大

“喜欢”“快乐”和“跃跃欲试”，是我对于跳台滑雪的感觉，这么多年始终未改。每个人在开始工作时，应该都有过跃跃欲试的感觉，但是每天被工作和生活压得喘不过气来，不知从何时起就忘了这种感觉。要锻炼不屈服的内心，重点是要让“跃跃欲试感”再次复苏。为了唤醒这种得之不易的感觉，我会刻意做以下两件事。

1.回想当初的场景

为了重拾跃跃欲试感，我首先要做的是“回想当初的场景”。随着年纪渐长，很多人把工作当成一种义务或习惯。当你越来越习惯这份工作时，你就会逐渐产生厌倦或无聊等负面感觉，当初的跃跃欲试感会离你越来越远。当“喜欢”“快乐”“跃跃欲试”的感觉变淡时，我会试着回想第一次尝试跳台滑雪时的心情。我第一次起跳是在儿童专用的五米跳台上。当时，我连如何落地都不知道就跳下去了，不过，那种“很舒服、很开心”的心情，让我彻底迷上了这项竞技运动。就在那一瞬间，我突然想要“跳得更高、更远”。那种起跳瞬间内心翻涌的快感，我到现在都还记得。

“想在更高的20米跳台跳。”

“如果可以的话，想试试50米跳台。”

“我想跳得更远，比谁都远，世界第一。”

这就是我当初的场景。

不论是谁，当初接受自己所做的工作一定都有原因（原体验）。这其中一般不包含负面的情感。

“好像很好玩啊，我想做这种了不起的工作。”

“我也想变成那样的人。”

光是清晰地回想当初的场景，喜欢、开心等感觉就会在内心复苏，这些感觉简单却能转化为积极的原动力，不是吗？

你是否也在不知不觉中失去了最初工作时的“跃跃欲试感”呢？

2.尝试新挑战

另一个有效唤醒跃跃欲试感的方法是尝试新挑战。对于40多岁的人，如果工作遭遇“滑铁卢”，就不能再用“还年轻”这个理由来敷衍了事了，因为他们肩上担负着“必须取得工作成果”“必须为部下和后辈树立榜样”等重任。然而，一旦开始害怕失败，不仅会将挑战精神忘在脑后，也无法再享受工作。如前所述，30岁后的我全面审视了以往的训练方法，采用了芬兰教练教给我的新方法。从那以后，借由“柔和的思考方式”，我尝试了各种各样的训练方法，练习也变成了一件有趣的事。

大家应该曾有过打破常规，通过学习新方法找回工作的乐趣的经历吧！尝试新挑战其实是唤醒跃跃欲试感的一条捷径。不管是工作还是与兴趣相关的事情都可以，只要能找回那种跃跃欲试感，这种感觉就会影响到各个方面。以我为例，除了跳台滑雪，在盐湖城冬奥会后，我增加了很多演讲的工作，这既是新的挑战，也给了我很多与各方朋友交流的机会。我非常不擅长在公众面前讲话，所以最初对演讲真的感觉很头疼。没想到，大家都很亲切地欢迎我，演讲后还纷纷表示“非常感动”，让我觉得没放弃演讲这项任务真是太好了。新的挑战不仅会带来新的乐趣，也有助于拓展人际圈。就算年过40岁，也可以通过不断迎接新的挑战来唤醒跃跃欲试感，同时还能克服自己对于不擅长事物的恐惧心理，迎接新的邂逅。这样想想，是不是就想立刻尝试新挑战，找回跃跃欲试感了呢？

尝试任何一种新挑战将为你带来新的乐趣和邂逅。

√挑战公开场合演讲，强化“不屈服的内心”

自从发现并开始实践三角形法则后，我的精神层面取得了飞跃性的进步，强大了许多。也正是因为如此，我才能在索契冬奥会上获得两枚奖牌。但是，即便如此，我也无法否认有过一段令人难以承受的艰辛过往。

过了30岁，我开始上英语会话课

我的另一个新挑战是在30多岁时，利用训练的空闲上英语会话课。在海外时，我偶尔会接受采访，我一向都是用日语回答，再由翻译人员翻译。有一天我突然想，“用英语回答会更酷”。学习了英语后，我不仅能在接受采访时说英语，而且与国外选手、粉丝或当地居民沟通也轻松

了许多，漫长的欧洲远征也从“孤独的奋战”变成了“快乐的事”。现在，我可以用赛事主办国（芬兰、德国和澳大利亚等）的语言进行简单的寒暄。虽然只会说“谢谢”“你好”之类的简单词汇，但是使用当地语言一下子就能缩短与当地人之间的距离。看到对方露出惊讶或开心的表情时，我会在内心呐喊“太棒了”，像孩子一样兴奋不已。虽然刚开始时需要勇气，但直到现在，我都真心觉得能尝试新挑战真是太棒了。



尽管如此，如今我仍能在大家面前大大方方地演讲，这都要归功于土屋住宅滑雪队川本谦副会长强烈推荐我进行演讲挑战，这是我开始公开演讲的契机。这项挑战也给了我重新认识三角形法则重要性的机会。

如前所述，我在索契冬奥会后接到了很多演讲邀约，一开始很苦恼，我其实不太想应邀。想到不擅长在人面前说话的自己，要在大庭广众之下一个人滔滔不绝地讲90分钟，简直是不可能的事。而且即使要说，要说些什么才好，对此我是一点自信都没有。就在这时，川本副会长“在背后推了我一把”。

川本副会长给我的第一条建议是“毫不隐瞒，说出真实想法”。第二条是他教我的一个演讲诀窍：如果想抓住听众的心，让他们觉得“来听演讲来对了”，那么就要重视“说话的流程”。具体而言，在人们面前说话要包含五个要素。

1.欢笑（利勒哈默尔冬奥会团体赛中原田先生跳跃失败）

2.泪水（儿时的遭遇、母亲的信和去世）

3.努力（克服逆境的经过）

4.感谢（对土屋住宅滑雪队及家人支持的感谢之情）

5.决心（今后的梦想）

虽然有套路，但我刚开始演讲时，一想到儿时的贫困和母亲去世，仍会由于悲从中来而说不出话。但川本副会长对我说："为什么要为贫穷而感到不好意思呢？正是因为经历过贫穷，现在才有了积极进取的精神。真正应该感到羞愧的，是为盗窃他人财物而羞愧，为人生走错了路而羞愧。母亲的事也是一样。正因为有你的母亲，才有现在的葛西纪明。你要抱着感恩的心，堂堂正正地念出母亲的信。"

面对母亲生前留给我的信，我在练习演讲时，总是哽咽着念不下去。但在经过不断的练习之后，我的悲伤心情烟消云散了，我发现，原本悲伤的心情已经被感恩之情取而代之。现在，我可以堂堂正正地在大家面前念出母亲写给我的那封感人的信，而不流一滴眼泪。

"可耻的过去"在不知不觉中转变成"培养积极进取精神的经验"，而悲伤的心情也在不知不觉中转变为感恩的心情。就像这样，人的内心情绪是正面的还是负面的，就看你如何转换心情。就算再怎么想让内心变强大，每个人也都会有软弱的时候，这时请参考我的个人经验，以你自己的步调，实践三角形法则。

诀窍25 回想当初的场景，"尝试新挑战"，无论多大年龄都能唤醒"跃跃欲试感"。

05 首次公开最强“意象训练法”与“呼吸法” 迅速强化意志，正式场合中获得最佳成果

√提高成功率有最强秘籍——解除焦虑，缓和紧张感

前面提到，我在29岁时遭遇了巨大的挫折，因此才会进行“精神层面的改革”。如第4章所述，我发现“三角形法则”拥有“保护”心灵的持久力，从而可以锻炼出不屈服的内心。无论失败多少次，我都不会为了一点小小的挫折而气馁，而是会永不服输地面对挑战。光是这样，内心已经变得更强大，成绩也在逐渐提升。但是，为了在正式比赛时发挥实力，取得最佳成绩，还必须拥有强大的“攻击性”精神。这是除了防守外的另一种强大的力量。

我在不断思考怎样才能赢得比赛。与十几岁和二十几岁的年轻选手相比，我的年龄大了很多，但我从来没有想过，“在这个年龄能取得这样的成绩，已经很满足了”。我永远以第一为目标。

你在正式上场时能发挥实力吗？你有强大的“攻击性”精神吗？

那么，该怎么做才能在重要的正式比赛中发挥真正实力，获得最佳成绩呢？通过不断试错，我发现有以下两个重点。

“解除焦虑”

“缓解紧张感”

“焦虑”和“紧张”这两种情绪比想象中更容易给人带来压力，无论是大脑还是身心都会因此退缩，从而无法让人展现最佳状态。部分人肯定有过类似的经历：

“太过焦虑，到了正式上场时，根本无法镇静下来。”

“正式上场时总是很紧张，大脑一片空白。”

可以说，阻碍正式上场时发挥实力的两大因素正是“焦虑”和“紧张”。

缓解“焦虑”和“紧张”，就能在正式出场时取得最佳成果！

本章将介绍我正在实践的强化内心的最强秘籍，帮助你克服以上两

种情绪，在正式上场时获得最佳成果。只要学会这个方法，就能拥有远超年轻人的能量和活力，在正式上场时超常发挥。

诀窍26 消除“焦虑”和“紧张”这两种情绪，就能在正式上场时发挥实力，取得最佳成果。

葛西式意志强化训练法1 用最强“意象训练法”消除不安 大幅强化精神层面！具体操作方法与诀窍公开

√击退焦虑！强烈推荐以“意象训练法”找回自信

正如前面提到的，为了在正式上场时取得最佳成果，首先必须消除焦虑。运动员如果心里惦记或担心着事情，在正式上场时就无法充满自信，不能带着平常心好好表现。我年轻时，每当感到焦虑时就会埋头苦练，在心里告诉自己：“我都这么努力了，应该没问题。”但最终我总是以徒劳无功收场。该怎么做才能消除不安的情绪呢？对我来说，关键就在于“意象训练法”。

所谓意象训练法，指的是想象自己理想中的样子或是理想的场景，不断地体验成功的感觉，让大脑形成记忆的一种训练方法。我通过反复进行意象训练，建立了“没问题，我办得到”的自信，驱逐了不安情绪，渐渐地能够在正式上场时发挥实力。可能不少人一听到意象训练就想到体育选手，但我认为，这项训练对于商务人士来说也很有效。

比如，请想象一下汇报或开会等公开发言的场景。一想到在人前说话，我们多半会联想到紧张、无法炒热气氛、听众没有反应等各种各样令人焦虑的情况。一般来讲，人们在正式上场前都会努力准备，或者想象正式出场时希望有怎样的表现。但是，面对上述状况该如何应对，又该如何转变为正向思考呢？只要在做好准备工作基础上，再加一个步骤——想象“自己的感情”“周围的反应”“现场的气氛”等具体的场面，就可以大幅缓解正式上场时的焦虑和紧张情绪。

使用意象训练法，在大脑中描绘成功的场景，正式上场时就不会慌慌张张，同时可以为大脑腾出休息的时间。最后，在放松的状态下正式出场，就有希望取得想要的成果。

需要注意，随心所欲地捏造脱离现实的理想故事并不是意象训练。要想象自己在“这样的场景”中以及“会演变成什么样的状态”下会遇到哪些好状况和坏状况，最终如何变成正向的状态。即便在这个由消极转化为积极的过程中也要仔细地想象，同时反复想象自己想要变成的样子，才能一步步接近理想的自己。就我个人而言，就是要不断在大脑中清晰

地描绘取得好成果（冬奥会夺金）时“应有的心理状态”“理想的起跳”“胜利后获得奖牌的样子”，即反复进行意象训练。

对于具体的操作方法，我将在下面介绍。反复进行意象训练，会逐渐变成一种习惯。反复练习、更加具体和正确地在脑海中描绘“成功的自己”，精神层面也会变得更强大，最终取得好的成果。

编造脱离现实的理想故事，算不上意象训练。

诀窍27 意象训练不是想象脱离现实的故事，而是想象可能的好状况和坏状况，最终将助你取得积极的成果。

√葛西式“意象训练法”具体操作方法——按照时间点仔细地想象，观察想象出的成功画面

接下来，我将介绍葛西式意象训练的具体操作方法。

1.创造环境，确保自己处于容易投入的“时间和场所”

进行意象训练时，最重要的是创造环境。具体来说，就是要找出自己进行意象训练最容易全身心投入的时间和场所，并确保自己处于这个环境中。有的人在大自然中更容易集中注意力，有的人则独自在洗手间时容易专注，相反，也有人在吵闹的咖啡店更容易集中注意力。另外，也有人在早上起床后或是临睡前更容易放松和集中注意力。我则是在早上约30分钟的晨跑过程中进行意象训练。我因为从小养成了慢跑的习惯，所以能迅速进入想象的世界。其实我不会固定进行意象训练，但是以目前的做法我更容易专注和坚持。另外，针对“汇报”进行意象训练时，如果在实际开会的会议室预先练习，效果应该会更好。

2.先从“日常生活影像化训练”开始

调整好时间和场所后，下一步就要开始进行意象训练了。但突然就开始进行有目标的意象训练，还是比较困难的。因此，建议先从日常生活体验入手，从“日常生活影像化训练”开始。

意象训练成功的重点在于能将细微的动作和情景转化为影像。例如，我们把从早上出门到公司的这段路程在大脑中描绘出详细的影像。因为是每天必经的通勤路线，应该比较容易想象。

刚开始，我们不妨将它想象成一张一张的图片。清晰地描绘出每张图片后，我们就可以像做幻灯片那样，让每一帧画面流动起来，这样便

能转化为流畅的影像。刚开始，我们或许会觉得很难，这时，可以把现实中对应的场景（例如从家到公司的道路）实际拍下来，反复观看，就能更轻松地把脑中的画面化为影像。

我也会反复观看自己比赛时成功起跳的影像，这有助于在大脑中清晰地勾勒出理想的起跳画面。

葛西式训练法

先从日常生活影像化训练开始

以早上出门后抵达公司的路程为例

• 走出玄关时的心情、呼吸户外空气时的感觉、看到的风景和闻到的气味
• 每天走去车站的那条路
• 经过面包店时闻到的香味、各种美味面包映入眼帘
• 如果吃了东西，它的味道如何
• 擦肩而过的人的声音或车子的声音
• 抵达车站时周围的状况、车站内站务人员的声音
• 搭乘满是乘客的电车时的心情、随着电车摇晃喘不过气、一阵阵睡意袭来
• 下了满是人的电车，前往公司途中的风景
• 抵达公司，和同事打招呼，开始在公司的一天

3.制定自己想要实现的目标

当“日常生活影像化”变成一种习惯后，终于可以开始实践了。设定自己想实现的目标，朝着这个目标进行意象训练。不论是什么目标都可以，比如“想成为理想中的自己”“想得到想要的东西”等。这里有一个诀窍，就是尽可能设定明确的目标，例如项目成功、晋升，或是成为一个独立的人。我在进行意象训练时，通常把目标设为“夺得冬奥会金牌”。

4.按照时间顺序具体设想“为达到目标应采取的行动和思考”

设定目标后，下一步就是按顺序设想为达到目标应该采取的行动和思考。尽可能具体地设想“要做什么事，那时在想什么，心情是什么样的，周围状况如何”等每一个场景。这时有一个诀窍，就是“按照时间顺序，详细地进行描述”。例如，当我把“取得冬奥会金牌”设为目标进行意象训练时，我就会详细地设想从早上起床到比赛中展现完美起跳、最终

赢得胜利的整个过程中的每一个场景。为了在意象训练时具体地想象那些场景，我会在练习时乘车细细浏览从选手村到赛场途中的风景，把这些画面深深地烙在脑海里。

葛西式训练法

葛西式“意象训练法”实践案例

设定的目标＝赢得冬奥会奖牌

- 某个时间起床、起床时的心情、吃早餐时的情景、身体状况
- 前往赛场途中的风景、如何度过这段时间、自己的思考
- 比赛前30分钟抵达赛场，首先做什么
- 比赛前的习惯、慢跑10分钟、进行意象训练
- 换上制服的样子、与教练和伙伴的对话
- 登上跳台，坐在起滑门那一瞬间的紧张感
- 消除紧张的呼吸法、舒缓紧张感的样子
- 从助滑坡开始到“起跳→空中飞行→着地→停止”整个过程中的最佳表现是什么样的、在这个过程中思考什么
- 第一次起跳飞行距离有多远、排在第几名
- 确定胜利的瞬间，在休息区躺成“大”字大哭

5.务必以“正面的情感和结果”结尾

如前所述，意象训练不是捏造脱离现实的理想故事，而是设想实际可能发生的好状况和坏状况，否则，意象训练就一无所用了。但是，做意象训练是为了取得好结果，所以有必要以“正面的情感和结果”结尾。应该没有人会把汇报目标设定为“汇报失败”吧？但是，如果设想了这种场景，就会在大脑留下“失败体验”。还没习惯意象训练时，我们很容易想象负面场景。稍后我会介绍万一想象负面场景该如何应对，供你参考。

葛西式训练法

葛西式“意象训练法”步骤

❶ 调整环境，确保自己身处容易投入的时间和场所

- 每个人适合进行意象训练的环境都不同
- 根据自己的情况，找到让自己更容易专注和坚持的场所及时间

2 先从日常生活影像化开始

• 在脑海中勾勒出真实场景的影像

• 通过五感（视觉、听觉、味觉、嗅觉、触觉）想象出清晰的画面

• 刚开始时可以是单独的一张张影像

• 慢慢地像做幻灯片一样让每一帧画面流动起来，变成流畅的影像

• 还不习惯时，可以反复观看实际拍摄的图片，更容易在脑中形成影像

3 设定自己想要实现的目标

• 什么内容都可以，比如“想成为的自己”或“想获得的东西”

• 诀窍是尽可能设定“明确的目标”

4 按照时间顺序详细描述为达到目标应采取的行动和思考

• 想象每个场景下应采取的行动和思考

•“要做什么”“那时自己在想什么”“是什么样的心情”

• 诀窍是“按照时间顺序，详细地描绘场景”

5 务必以正面的情感和结果结尾

•“达成目标”这个场景是整个意象训练的高潮

• 务必想象正面的情感和结果

• 想象负面场景时，有办法可以应对

意象训练的重点不是“单纯地描绘记忆”，而是“能否沉浸在影像中，感受现实中的体验”。参加索契冬奥会时，我想象过非常真实的场景。当想象自己胜利后在休息区躺成“大”字大哭时，我甚至真的哭了出来。接下来正式比赛时，就像在意象训练中所想象的那样，我有一种“身体不听使唤”的感觉，在无意识的状态下完成了跳跃。这是我自中学以来，第一次什么都不想，无意识地起跳。如今回想起来，从高中时代到索契冬奥会，我一心只想着胜利，却完全忘却了开心的感觉。但是，反复进行意象训练，才能进入所谓“入定”的极度专注状态。或许正是因为这样才能吸引到银牌吧！

√如何应对负面意象

如前所述，当缺乏自信时，脑中浮现的大多都是“我办不到吧”“会失败，别人对我的评价也会变得很糟吧”等负面想法。因为负面情绪比正面情绪更强烈，一不小心就会被负面情绪牵着鼻子走，逐渐偏向负面思

考。意象训练的本意是通过事先设定不好的状况并加以克服，消除负面情绪，最终获得成功。但在实际操作过程中，负面情绪最终占上风的例子也不在少数。负面意象会夺走你的专注力、干劲、笑容，因此，如果你无法摆脱负面意象，请先暂停意象训练。重点不只是“停止想象”，而是“彻底断绝脑中的意象”。彻底断绝意象的方法非常简单，只要拍手即可，尽可能大声地拍，从而消除脑海中的负面意象。结束这一轮后，再回到开头，或者跳到上一轮负面意象出现之前，重新开始意象训练。

我原本是很容易受到负面暗示的人，以前经常会描绘出负面情感或场景，这时我会一边彻底断绝负面意象，一边进行意象训练，不再唤起失败的记忆。

被负面意象牵着鼻子走时，拍手即可中断。

在长达35年以上的竞技生涯中，我经历了数不清的失败，因此回顾起来，总是存在许多有关失败的记忆。有时这些记忆会成为自己重新振作的原动力，但它们还会对意象训练造成阻碍。为了成功地进行意象训练，将失败的记忆“封印”起来也是很重要的。

诀窍28 遵循五大步骤，谁都可以成功地进行意象训练。回想起负面意象时，拍手即可中断。

葛西式意志强化训练法2 使用最强呼吸法“传奇呼吸法”紧张感瞬间消失！

√紧张感瞬间消失！首次公开企业机密“传奇呼吸法”

为了在正式上场时取得最佳成果，另一个不可或缺的因素就是“消除紧张感”。如果因为紧张而丢了平常心，就无法发挥历尽艰辛积累的实力，无法取得佳绩。

其实，我以前也是容易过度紧张的人。我因太过紧张而身体紧绷，导致最终失败的次数不胜枚举。我明明练习时跳得很好，可是一到正式比赛，有许多观众围观时，我常常会因为太紧张而无法发挥平常练习时的水平。

直到有一天，我发现了消除紧张感的有效方法，也就是接下来要介绍的“最强呼吸法”。

自从发现这种呼吸法以来，我的紧张感大大缓解，也能以平常心面对比赛。它是一种效果绝佳的精神控制术，我甚至会想：“要是早点找到这种呼吸法，我的胜算能提高不少呢。”

我在接受杂志的采访时，曾被问到“缓解紧张感的秘诀”，虽然也提过“呼吸法”，但是其详细操作方法在很长一段时间内被我列为“企业机密”。如果可以的话，我也想永远保密。不过，很多与我同龄的商务人士都迫切希望能在紧要关头发挥实力，因此，我在此破例首次公开最强呼吸法，我将之命名为“传奇呼吸法”。

首次公开原为“企业机密”的最强呼吸法——“传奇呼吸法”！

√“传奇呼吸法”的具体操作方法

人在紧张时，心跳就会“扑通扑通”地加速。我也是这样，在正式比赛前就会紧张，要是不做些什么来缓解紧张感，心跳速度甚至会升到每分钟200次左右。每个人或多或少会有些差异，普遍而言，平常时心脏平均每分钟跳动60～80次，紧张时，心跳会加快到平常的3倍。

因此，要缓解紧张感，放慢心跳速度非常重要。而使用传奇呼吸法就能减慢心跳速度。我在紧张感达到巅峰时，每次必定会使用传奇呼吸

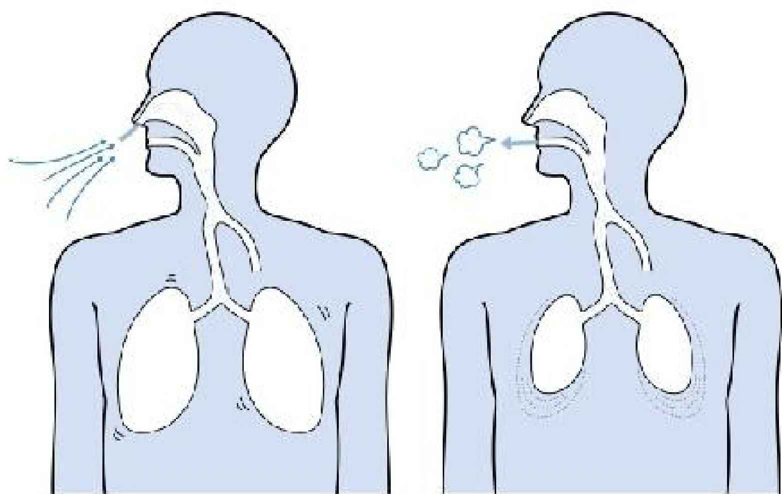
法。传奇呼吸法的具体做法如下。

1.先用鼻子尽力深吸一口气

首先，用鼻子深吸一口气，最大限度地将空气送入肺部，尽可能让肺部膨胀。因为心跳加快，可能会呼吸困难，但还是要努力深呼吸。请集中精力吸入大量空气，闭上眼睛会更容易将注意力集中在呼吸上。

2.吸气后闭气5~10秒

在肺部膨胀的状态下闭气5～10秒。这个过程会有点难受，但请坚持一下，直到感觉已经到极限了。这时虽然身体容易用力绷紧，但是千万不要咬紧牙关，而是微微张开嘴巴。这样就能泄掉紧绷身体的力气。



3.觉得“憋不住了”时再次吸气，闭气5秒

觉得“憋不住了”时再次吸入一口气，然后闭气5秒。虽然经历了第一步，你以为肺部已百分之百膨胀了，但实际上在大多数情况下，肺部还留有空间。通过再次吸气，让肺部充满空气。

4.扬起嘴角，从齿缝间一点一点吐气

扬起嘴角，做出说“一”字时的嘴型，从齿缝间一点一点吐出气来。说“一”字的时候会露出牙齿，呈现最标准的笑容。当扬起嘴角、展现笑脸时，表情肌肉会放松下来，副交感神经也会有反应。而副交感神经发生反应时，大脑就会放松下来，身体也会自然放松，缓和紧张感。试着露出最棒的笑脸，同时吐气。

5.慢慢吐完气后，心跳速度也会自然放缓

像这样慢慢把气吐完。吐完气后，应该会注意到心跳速度立刻就降下来了。

葛西式训练法

使用最强呼吸法——“传奇呼吸法”缓解紧张感

1 先用鼻子尽力深吸一口气

- 深吸一口气，尽可能地让肺部膨胀

[葛西示例] 坐上起跳台之前深深吸气

2 吸气后闭气5~10秒

- 坚持到觉得已经到极限了
- 微微张开嘴，泄掉身体的力量

[葛西示例] 闭着气，坐上起跳台

3 觉得“憋不住了”时再次吸气，闭气5秒

- 觉得“憋不住了”时，再吸入一口气
- 这样一来，肺部就充满了空气
- 接着闭气5秒

[葛西示例] 坐在起跳台上，再次吸气

4 扬起嘴角，从齿缝间一点一点吐气

- 扬起嘴角做出说“一”字时的嘴型
- 从齿缝间一点一点吐气

[葛西示例] 配合起跳口令，慢慢吐气

5 慢慢吐完气后，心跳速度自然降低

- 慢慢地吐完所有的气
- 吐完气后，心跳速度立刻降了下来

[葛西示例] 吐完气的时候，从容地面带笑容起跳。

灵活运用“传奇呼吸法”，就能泄掉身体多余的力气，按照设想完成跳跃。

一开始进行这种呼吸法时可能会觉得有点困难，有时可能会觉得太难受了，急匆匆地把气吐出来。但没有别的办法，只能通过不断练习掌握这种方法，让身体记住这种感觉。请记住用鼻子尽可能地深吸气（两次），然后用嘴巴一点一点地缓缓吐气。只要学会了，就可以大幅缓解

紧张感。

> 诀窍29 使用最强呼吸法——“传奇呼吸法”，紧张感瞬间消失。用鼻子尽力深吸气（两次），用嘴巴缓缓吐气。

√成功运用“传奇呼吸法”的三个诀窍

要想成功运用传奇呼吸法，一定要注意以下三个诀窍。

1.在正式上场前使用

在正式上场前使用传奇呼吸法，效果更佳。正如我所举的例子，我都是马上要上起跳台时才开始使用传奇呼吸法。如果太早进行，好不容易减缓的心跳可能又会加快。传奇呼吸法与其说是消除紧张感本身，不如说是通过降低紧张带来的心跳速度以缓和紧张感。当然，在正式上场前多练习几次也问题不大，但是进行传奇呼吸法需要集中注意力，所以我尽量只在正式比赛前进行。

“传奇呼吸法”是蒸桑拿带来的灵感

我最紧张的时候是在起跳前。在起跳台准备时，紧身运动服包裹着的颈动脉“咚咚咚”地用力跳着，让我陷入了一种脖子被勒住的感觉。当我意识到这一点后，就连心脏跳动的声音都能听见了。我很早之前就发现，心跳过快会增强紧张感。因此我也粗略地想过，“如果能减缓心跳速度，应该能缓解紧张吧”，却没有发现简单、具体的方法。后来发生了一件意想不到的事，让我发现了减缓心跳速度的方法。当时，我刚蒸过桑拿就直接泡进了冷水池。当我深吸一口气潜入水中时，听到了像比赛前那样“咚咚咚”的心跳声。我在水里闭着气潜了大概一分钟。水里的环境让人呼吸困难，我本以为心跳会加快，但发现实际上心跳却“咚……咚……”地变慢了。原来，“闭气会让心跳变慢啊”。发现了这个不可思议的现象后，我突然冒出一个想法：“能不能用这个方法缓解比赛前的紧张感呢？”经过不断地试错，传奇呼吸法就此诞生。



也许有人担心：“跳台滑雪在短短几秒内就会结束，但是在汇报或者演讲等耗时较长的场合下，传奇呼吸法会不会进行到一半就失效了？”我在登上演讲台前，也会用传奇呼吸法来减缓心跳速度，只要一开始不紧张，哪怕演讲进行到中后段，也能保持平常心。如果一开始就磕磕绊绊，就很难摆脱慌慌张张的情绪，难以发挥实力，只能草草了事，所以最重要的是开头。如果在一开始就能沉着冷静，那么在整场应该都能克服紧张感。

2.不要紧咬牙关，而是要微微张开嘴巴，尽可能放松身体

放缓心跳速度，就是为了放松地恢复平常的状态。为了达到这个目的，要尽可能地泄掉身体的力气，这样可以事半功倍。重点是不要紧咬牙关，微微张开嘴巴就可以缓解咬紧牙关的情形。一旦咬紧牙关，就会全身僵硬，闭气会更痛苦。

另一个重点是保持笑容。我看过一位前辈在起跳台上满脸笑容，我向他打听：“为什么要笑呢？”他的回答是：“露出笑容能放松自己。”从那以后，我也有意地在起跳台上露出笑容。而且，为了加强传奇呼吸法的效果，我在吐气时也会注意保持笑容。于是，我与那位前辈一样，经常被人说“起跳的时候都在笑呢”，其实我是在操练传奇呼吸法。

3.不要被心跳声影响

不要注意“咚咚咚”的心跳声，这也是传奇呼吸法成功的重点。如果受心跳声影响，就无法将注意力集中在呼吸上，心跳速度也无法迅速下降，自然免不了失败。

我也有操练传奇呼吸法失败的时候，在这种情况下，大多数都无法

按照自己设想的进行起跳。呼吸法是一门相当深奥的学问，常人在心领神会之前多少都需要一些时间。传奇呼吸法最终会体现在心跳速度放缓这个生理现象上，因此，心跳放缓是检验自己正确操作传奇呼吸法的衡量标准。如果在正式上场前使用传奇呼吸法也无法减缓心跳速度，那么在运动后心跳加快时也可以试试。多加练习，一定能提升正式上场时的成功率。

诀窍30 成功运用“传奇呼吸法”有三个诀窍。平时运动后勤加练习，正式上场时就能取得佳绩。

附录

葛西式打造“不疲惫的身体”和“不屈服的内心”30个诀窍完整公开

诀窍01

40岁后，不易疲惫的体质就是你的最强武器。“提升新陈代谢率”是打造“不疲惫的身体”的关键。

诀窍02

“现在让人放松的姿势”不一定是“不易让人疲惫的姿势”，保持挺直脊背的“端正姿势”，即使长时间也不会让人感到疲惫。

诀窍03

锻炼躯干可以大幅改善姿势，强烈推荐“睡前三分钟躯干训练法”

诀窍04

使用电脑和手机容易导致驼背。只要把画面调整到与视线平行的位置，就能大幅度改善姿势。

诀窍05

迈出运动第一步的诀窍是尽可能降低目标。每天只是步行10分钟，谁都可以立刻开始运动。

诀窍06

坚持运动的诀窍就是排除“心理压力”，运动时长最多30分钟，不刻意要求自己每天都坚持。

诀窍07

穿着桑拿服跑步，就可以在短时间内大量出汗。如果能体会流汗的酣畅淋漓，你会更喜欢跑步。

诀窍08

放松“三大肌群”，做到身体柔软、心灵柔韧。要把葛西式“最强肌肉伸展操”的每个动作都做到位。

诀窍09

注意睡前“避免进食”“避免使用手机”“选择正确的睡觉地点”，改掉“三个坏习惯”，就能大幅提升睡眠品质。

诀窍10

身心不顺时，就应该去流流汗。10天一次的“桑拿日”，可以帮助你重整身心。

诀窍11

过了40岁，新陈代谢就会变慢，这是容易发福的原因。但只要我们改变“饮食方式”，就能维持苗条的身材。

诀窍12

40岁后应以新陈代谢状态良好的“苗条肌肉体型”为目标。“下半身肌肉不多不少”以及“上半身稍微偏瘦但结实”是理想体型。

诀窍13

每周定出1.5天的犒赏日，释放压力。想到“这一天可以想吃什么就吃什么”，平常就能忍耐。

诀窍14

巧妙摄入“促进新陈代谢的食物”，减肥更轻松！更容易瘦！

诀窍15

饿时先喝杯咖啡，可以出人意料地抑制饥饿感。

诀窍16

“魔法蔬菜汤”既营养均衡又让人有饱腹感，简直是减肥的最佳伙伴。

诀窍17

喝酒时搭配“富含维生素B_1的下酒菜”，可将糖分转化为能量。

诀窍18

打造“不老身躯”的重点在于“强化下半身”。“人老腿先衰”，40岁之后，锻炼下半身比上半身更重要。

诀窍19

约70%的肌肉集中在下半身。在家里抽出一点时间就可以进行下半身集中训练。

诀窍20

每周一次葛西式“下半身强化训练”与“伸展运动”，20分钟就能打造“不老身躯”。

诀窍21

6分钟就能做好“下半身与躯干训练”。如果你连这点时间都挤不出来，也可以靠爬楼梯来锻炼下半身。

诀窍22

打造不屈服的内心，其关键是“三角形法则”。实践“三角形法则”不仅能减轻压力，还能找回干劲。

诀窍23

为了“不让大脑疲惫”要做五件事。越下功夫，“让大脑休息”得越好！身体的疲惫也能一扫而光！

诀窍24

善用笑容和语言，就能培养“正向思考”。“替换三个词”，就能极大地减少负面词汇。

诀窍25

回想当初的场景，“尝试新挑战”，无论多大年龄都能唤醒“跃跃欲试感”。

诀窍26

消除“焦虑”和“紧张”这两种情绪，就能在正式上场时发挥实力，取得最佳成果。

诀窍27

意象训练不是想象脱离现实的故事，而是想象可能的好状况和坏状况，最终将助你取得积极的成果。

诀窍28

遵循五大步骤，谁都可以成功地进行意象训练。回想起负面意象时，拍手即可中断。

诀窍29

使用最强呼吸法——“传奇呼吸法”，紧张感瞬间消失。用鼻子尽力深吸气（两次），用嘴巴缓缓吐气。

诀窍30

成功运用“传奇呼吸法”有三个诀窍。平时运动后勤加练习，正式上场时就能取得佳绩。

后记

起初，出版社人员找我谈本书的出版计划时，老实说，对于将我的个人经验整理成一本商业图书出版这件事，我是半信半疑的。这35年来，我完全献身于跳台滑雪中，这些经验真的能供一般的商务人士参考吗？

但是，在我听说本书的主题是“年过40岁还能迎接人生巅峰的秘诀”后，重新思考此事，我发现，随着年龄增长而调整的保养身体的方式，以及40岁之后我找到的心理建设方法，对于同龄人或更年长的商务人士而言，其实有许多可借鉴之处。要把我这些年来历尽千辛万苦吸取的经验，以训练法的形式系统地毫无保留地编纂成书，是非常辛苦的，但我对此信心十足。

人生不是淘汰赛，而是可以重来的循环赛。有胜有败，悲喜交加，起起伏伏才是人生。没有人能永远胜利，但努力的人也不会总是失败。我坚信，无论输得多惨，只要不放弃，一直努力下去，总有一天会获得回报。

我并不特别，大家都是一样的。我们不要忘记挑战时的“跃跃欲试感”，也不要害怕失败的痛苦，而要虚怀若谷，以柔和的态度面对，孜孜不倦地努力。这若能做到，即使困难重重，内心也不会屈服，一定能坚持下去。人无论多大岁数，都可以改变自己，可以继续成长，这些都与年龄无关。我自己就是最好的例子。在此希望书中介绍的训练方法能对大家有所启发。

话虽如此，但我也不过是走在人生成长道路上的其中一人。说真的，我还称不上“传奇”。要在奥运会上夺取金牌，才能成为名副其实的“跳台滑雪传奇”。此前，我只能在跳台滑雪这条路上继续努力，当看到梦想实现的曙光时，希望能找到下一个舞台，在新的舞台上继续努力和成长。

借此机会，在此对一直为我呐喊助威、始终支持我的土屋住宅滑雪队以及川本副会长表达衷心的感谢。在我为是否要出版本书而烦恼时，最终在背后鼓励我的人正是川本副会长。川本副会长一直都像这样，在

许多关键时刻给了我成长的机会。当川本副会长卸任土屋住宅滑雪队副会长及滑雪队总教练的职位时，我一定会倍感孤单。对于热爱滑雪队、指导过滑雪队的川本副会长，我的感激之情难以言表。对川本副会长的栽培，我无以为报，唯有尽心尽力守护好滑雪队。真的非常感谢，也希望川本副会长今后能像以前一样继续指导我们！

支撑我面带笑容在跳台滑雪之路上前进的，还有我的家人，非常感谢你们，感激不尽。

此外，承蒙各位编辑的大力关照，让本书得以出版，在此表示衷心的感谢。

最后，也是最要感谢的，感谢各位读者阅读本书。希望各位在接下来的人生旅途中，能不断创造新的巅峰。如果本书能够帮助到你，将是我的荣幸。

葛西纪明

作者简介

葛西纪明

1972年6月6日生于北海道下川町，现为土屋住宅滑雪队选手兼教练。

2014年在索契冬奥会上获得个人赛银牌。2015～2016年在世界杯跳台滑雪比赛中获得第八名的成绩。

1992年，19岁时首次参加阿尔贝维尔冬奥会，此后参加了利勒哈默尔冬奥会、长野冬奥会、盐湖城冬奥会、都灵冬奥会、温哥华冬奥会、索契冬奥会、平昌冬奥会，共八次出征冬奥会，创下史上连续参加冬奥会次数最多的吉尼斯世界纪录，同时创下世界杯最年长优胜者、冬奥跳台滑雪最年长得奖选手等共5项吉尼斯世界纪录。2014年，以“传奇”称号入围“新语·流行语大赛”前10名，赢得广大粉丝的支持。

作为一名跳台滑雪选手，他30岁仍未隐退，且年过40岁仍能保持一线运动员所能取得的成绩，可谓非常罕见，因此他被称为“传奇”，备受海内外人们的尊敬。

|版权声明|

40 SAIWO SUGITE SAIKONO SEIKAWO DASERU "TSUKARENAI KARADA"TO"ORENAI KOKORO"NO TSUKURIKATA by Noriaki Kasai

Copyright © 2017 Noriaki Kasai

All rights reserved.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI INC.

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by Posts & Telecom Press

This Simplified Chinese edition published by arrangement with TOYO KEIZAI INC., Tokyo, through Bardon Chinese Media Agency, Taipei.

本书中文简体字版由TOYO KEIZAI INC经由博达著作权代理有限公司（Bardon-Chinese Media Agency）授权人民邮电出版社出版。未经出版者许可，不得以任何方式复制或者节录本书的任何内容。

版权所有，侵权必究。



扫码加入共读群



天生管理者

1. 目录
2. 引言 我为何年过40岁还能创造巅峰成绩
3. 01 葛西式五大体能训练法 简单几招就很有效！打造不疲惫的身体
    1. √用“正确的保养方式”维持健康而年轻的肉体
    2. √“不疲惫的身体”是40岁人所需要的最强身体
    3. √打造“不疲惫的身体”的最关键秘诀
    4. 葛西式体能训练法1 锻炼躯干，矫正姿势 仅仅是坐着也会疲惫！仅需调整姿势，身体和精神都会更强劲
        1. √良好的姿势可以提升个人魅力——良好的身体姿势＝良好的精神姿势
        2. √现在让人放松的姿势≠不易让人疲惫的姿势
        3. √挺直脊背的正确姿势就是最轻松的姿势
        4. √ 锻炼躯干就能塑造“正确的姿势”与“不疲惫的身体”
        5. √葛西式躯干训练法的奥秘
        6. √赶走驼背的方法——正确使用电脑和手机
    5. 葛西式体能训练法2 每天跑步10分钟，就能让身体产生惊人的变化 没毅力也能用短短10分钟的运动打造不疲惫的身体
        1. √跑步治百病！40岁人的烦恼迎刃而解
        2. √“迈出运动第一步”的诀窍——从步行10分钟开始，把运动量定在不会让自己觉得有压力的范围内
        3. √“坚持运动”的诀窍——甩开“不跑不行”的义务感，不刻意要求自己每天都跑
        4. √晨跑小建议：养成早起的习惯
        5. √穿桑拿服跑步，就能在短时间内出汗
    6. 葛西式体能训练法3 最强伸展训练，找回身体的柔软度 只需放松3块肌肉，活到100岁都会肌肉强健
        1. √“肌力不足”与“柔软度下降”同为衰老大敌
        2. √与“下半身柔软度”密切相关的三个重要肌群
        3. √ 40岁后，重要的是肌肉伸展而不是肌肉训练
        4. √使用葛西式“最强肌肉伸展操”，找回柔韧的身体
        5. √“身体的柔软度”关系到“心灵的柔韧度”
        6. √我在飞机上做的拉伸运动
    7. 葛西式体能训练法4 五大秘诀改善睡眠质量 改掉3个坏习惯，轻松获得“消除疲劳的万能药”
        1. √改善生活习惯，就能获得优质睡眠
        2. √入睡与深度睡眠的五大要点
        3. √降低睡眠品质的“三种坏习惯”
    8. 葛西式体能训练法5 每10天洗一次桑拿浴，让身体好好流汗 40岁之后要养成流汗的习惯。身体修复能力由出汗量决定
        1. √“洗桑拿浴”可显著加速新陈代谢、消除疲劳
        2. √每10天洗一次桑拿浴，重整身心
4. 02 葛西式“最佳饮食方法” 年过40岁也能拥有不发福的身体

    1. √为何我从20多岁开始，身材几乎没变
    2. √ 40岁后容易发福的最大原因是“新陈代谢变慢”——改变“饮食方式”比运动减肥效率更高
    3. √ 40岁后，目标是保持健康且能有效消耗热量的“苗条肌肉体型”
    4. √ 4个步骤检查体型是否合格——直视“理想体型”与“当前体型”之间的差距
    5. √设定“三项目标”，就可以轻松地持续减肥
    6. √日常饮食的3个基本原则
    7. √灵活利用“吃太多了……”的罪恶感
    8. √每周设定1.5天的犒赏日，消除压力
    9. √每周设定进食的启动与休息时间
    10. √摄入加速新陈代谢的食物，减肥更轻松
    11. √葛西式“最强咖啡减肥法”——感觉饿了先喝咖啡
    12. √巧克力是“舒缓减肥焦虑”的魔法镇静剂——能够促进代谢的减肥食品
    13. √ 营养均衡且让人有饱腹感的“魔法蔬菜汤”是减肥的最佳伙伴
    14. √掌握喝的方式，减肥也可以喝酒
5. 03 葛西式“下半身强化训练”与“伸展运动” “不老身躯”从强化下半身开始
    1. √为何我的身体机能从20多岁到现在几乎没有变化
    2. √“强化下半身”就是打造“不老身躯”的最重要秘诀
    3. √年过40必须“锻炼下半身”的三大理由——即使是忙碌人士也能抽出时间实践“下半身强化训练法”
    4. √在家中或有限空间内就能进行的葛西式“下半身强化训练法”
    5. √下半身的强化训练与伸展运动一定要搭配进行
    6. √锻炼下半身，强化躯干
    7. √完全挤不出时间的人，只爬楼梯也能产生巨大的变化
6. 04 葛西式“精神强化训练法” 以“三角形法则”打造“不屈服的内心”
    1. √我如何保持“不屈服的内心”
    2. √向芬兰教练学习重视“不去做的事”
    3. √以“三角形法则”打造“不屈服的内心”
    4. 葛西式精神训练法1 不让大脑疲惫——刻意让大脑休息，精神更加强劲
        1. √要消除压力，先让大脑休息
        2. √“不让大脑疲惫”的五大方法
    5. 葛西式精神训练法2 用笑容和语言创造“正向思考”——使用两种方法形成良性循环
        1. √“正向思考”的两种引导方法——灵活使用“笑容”与“语言”
        2. √能够成为心灵支柱的“魔力语言”——“迈向成功的十训”

6. 葛西式精神训练法3 唤醒“跃跃欲试感” 两种方法唤醒“不知何时逝去的激情”
    1. √唤醒沉寂的“跃跃欲试感”，使内心更强大
    2. √挑战公开场合演讲，强化“不屈服的内心”
7. 05 首次公开最强“意象训练法”与“呼吸法” 迅速强化意志，正式场合中获得最佳成果
    1. √提高成功率有最强秘籍——解除焦虑，缓和紧张感
    2. 葛西式意志强化训练法1 用最强“意象训练法”消除不安 大幅强化精神层面！具体操作方法与诀窍公开
        1. √击退焦虑！强烈推荐以“意象训练法”找回自信
        2. √葛西式“意象训练法”具体操作方法——按照时间点仔细地想象，观察想象出的成功画面
        3. √如何应对负面意象
    3. 葛西式意志强化训练法2 使用最强呼吸法“传奇呼吸法”紧张感瞬间消失！
        1. √紧张感瞬间消失！首次公开企业机密“传奇呼吸法”
        2. √“传奇呼吸法”的具体操作方法
        3. √成功运用“传奇呼吸法”的三个诀窍
8. 附录
9. 后记
10. 作者简介
11. |版权声明|
    1. 开始阅读
    2. 封面
    3. 书名页
    4. 版权页
    5. 正文